

KAKSI YRITYSTÄ, YKSI TOIMISTO

Yhteinen tila viestinnän ja yhteistyön herättelijänä

Elina Saarinen

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2008

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Elina Saarinen	Ohjaaja Pertti Hurme
Työn nimi KAKSI YRITYSTÄ, YKSI TOIMISTO Yhteinen tila viestinnän ja yhteistyön herättelijänä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2008	Sivumäärä 158 + liitteet
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälainen viestintäverkosto ja millaista yhteistyötä kahden yrityksen työntekijöiden välille on syntynyt silloin, kun yritykset toimivat yhteisessä toimistossa. Tutkittava työyhteisö koostuu noin 20:stä samankaltaisilla toimialoilla toimivien yritysten työntekijästä. Tutkimus toteutettiin etnografisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, puolistrukturoituja haastatteluja sekä kahta kyselyä. Viestintäverkostosta luotiin sosiogrammi käyttäen sosiaalista verkostoaanalyysiä ja tietokoneohjelmistoa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella työyhteisön työntekijöiden välillä on varsin tiivis viestintäverkosto. Työntekijät tekevät myös hyvin monimuotoisesti yhteistyötä keskenään. Yhteistyömuodot luokiteltiin viiteen luokkaan sen perusteella, oliko kyseessä yrityskumppanuuteen, työntekijöiden henkilökohtaisiin intresseihin, lähekkäiseen fyysiseen sijaintiin, yritysten lähekkäisiin toimialoihin vai työntekijöiden työrooleihin liittyvä yhteistyö. Tulosten mukaan yhteinen toimisto oli avainasemassa sekä yhteistyön että viestintäyhteyksien muodostumisessa.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että tiivis viestintäverkosto ja tiivis yhteistyö työntekijöiden välillä ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimus vahvistaa aiemmat tutkimustulokset siitä, että työntekijöiden läheinen fyysinen sijainti on välttämätön, muttei riittävä tekijä tiiviin viestintäverkoston ja yhteistyön syntymiselle. Työntekijöiden keskinäinen tunteminen näyttää tämän tutkimuksen perusteella edistävän sekä viestintäyhteyksien että yhteistyön syntymistä.</p>	
Asiasanat Yhteisöviestintä, verkosto-organisaatio, viestintäverkosto, yhteistyö, paikka, tila, fyysinen läheisyys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/ Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 VERKOSTO YHDISTÄÄ TOIMIJAT	8
2.1 Viestintä on yhteisten merkitysten luomista.....	8
2.2 Viestintäverkosto organisaation rakenteena.....	11
2.3 Organisaatioiden väliset verkostot.....	13
2.3.1 Viestintäverkosto, tiimi ja ryhmä.....	14
2.3.2 Verkosto-organisaatiossa sisäistä vai ulkoista viestintää?.....	15
2.3.3 Epävirallinen viestintä ja epäviralliset viestintäverkostot.....	17
2.3.4 Yhteistyö on tiiviitä ihmissuhteita.....	20
2.4 Verkostojen synty.....	21
2.5 Verkostosta etua sekä organisaatiolle että yksilöille.....	23
2.6 Sosiaalinen verkostoanalyysi työkaluna verkoston tutkimisessa.....	26
2.6.1 Sosiogrammi kuvaa verkoston graafisesti.....	27
2.6.2 Tiheys ja keskittyneisyys kertovat verkoston rakenteesta.....	29
2.6.3 Vahvuus ja suunta kertovat toimijoiden välisestä yhteydestä.....	32
2.6.4 Verkstorakenteiden paremmuudesta keskusteltu.....	33
2.6.5 Toimijoiden roolit liittyvät yksilötason verkostotutkimukseen.....	34
2.6.6 Yhdyshenkilöt ja sillanrakentajat merkityksellisiä.....	36
2.6.7 Itseraportointi voi tuottaa eri kuvan verkostosta kuin havainnointi.....	37
2.6.8 Viestintä muuttuu ihmissuhteen kehittyessä.....	38
2.7 Fyysinen läheisyys edistää viestintää ja yhteistyötä.....	39
2.7.1 Tilan ja paikan määrittelyssä vaikeuksia.....	40
2.7.2 Fyysinen läheisyys lisää viestinnän ohella myös yhteistyötä.....	42
2.7.3 Läheisyys ei yksinään selitä yhteyttä.....	43
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	45

3.1 Tutkimuskysymykset	45
3.2 Tutkimusote	45
3.3 Aineistonkeruumenetelmät	47
3.3.1 Haastattelut.....	48
3.3.2 Kyselyt	52
3.3.3 Osallistuva havainnointi	57
3.4 Tutkimuksen kohde	64
3.4.1 Samoihin tiloihin.....	65
3.4.2 Itsenäistä työtä, mutta kiire vaivaa.....	66
3.4.3 Ilmapiiri hyvää.....	69
3.4.4 Yhteiset arvot vaikuttavat taustalla.....	70
3.4.5 Kasvokkaisviestintä on tärkeää	71
3.4.6 Rento ja räväkkä, hiljainen ja keskittyvä.....	73
3.4.7 Työhön liittyvistä asioista saadaan tietoa	74
4 TULOKSET.....	75
4.1 Työyhteisön viestintäverkosto	75
4.1.1 Seitsemän työntekijää on keskeisessä roolissa viestintäverkostossa.....	76
4.1.2 Sosiogrammi esittää viestintäverkoston graafisesti	78
4.2.3 Havainnoitu viestintäverkosto poikkeaa työntekijöiden itse raportoimasta ..	80
4.1.5 Viestintä on päivittäistä.....	87
4.1.6 Epävirallinen viestintä yhdistää yritysten työntekijät	89
4.1.7 Yhteistyö edistää toistensa tuntemista, toistensa tunteminen edistää yhteistyötä.....	94
4.1.8 Yhteinen aloitustilaisuus jäi puuttumaan	96
4.1.9 Viestintäverkoston keskeiset tulokset	97
4.2 Yhteistyö työyhteisössä	98
4.2.1 A) Lähekkäinen asiakkuus- ja yrityskumppanuussuhde. Normaaliin business-to-business-asiakkuussuhteeseen sisältyvä yhteistyö.....	99

4.2.2 B) Lähekkäiset henkilökohtaiset intressit. Tuntemisen ja henkilökohtaisen osaamisen kautta syntyvä yhteistyö.....	101
4.2.3 C) Lähekkäiset työpisteet. Samassa toimistossa fyysisesti lähekkäin työskentelemiseen liittyvä yhteistyö	104
4.2.4 D) Lähekkäiset toimialat. Yritysten toimialojen samankaltaisuuteen liittyvä yhteistyö	105
4.2.5 E) Lähekkäiset työroolit. Kaksoisroolien synnyttämä yhteistyö (työntekijät kahden yrityksen palveluksessa yhtä aikaa)	107
4.2.6 Yhteistyötä mahdollista yhä lisätä	108
4.2.7 Yhteistyöstä enemmän etuja kuin haittoja.....	110
4.2.8 Työntekijät haluavat tehdä yhteistyötä.....	113
4.2.9 Yhteistyön keskeiset tulokset.....	114
4.3 Tila ja paikka suhteessa viestintään ja yhteistyöhön	115
4.3.1 Hajasijoittelu edisti yritysten välistä viestintää.....	116
4.3.2 Lähekkäin työskenteleminen synnyttää yhteistyötä.....	118
4.3.3 Tilaremontti ei vaikuttanut viestintään toisten työntekijöiden kanssa	120
4.3.4 Tilaremontin ei uskottu vähentävän yhteistyötä	124
4.3.5 X:n ja Y:n työntekijät keskustelevat käytävillä tai kahvihuoneessa.....	125
4.3.6 Kahvihuoneessa jutellaan epävirallisista asioista	127
4.3.7 Y:n työhuoneessa vitsailtiin.....	128
4.3.8 Tilaan ja paikkaan liittyvät keskeiset tulokset.....	130
5 TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU	132
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA PÄÄTELMIÄ.....	140
KIRJALLISUUS	153
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Muuttuvassa maailmassa ja yhä tiiviimmin kilpailuilla markkinoilla yritykset etsivät keinoja menestyä ja kasvaa. Aikaisemmin erillään toimineet yritykset saattavat fuusioitua esimerkiksi yrityskaupan seurauksena ja niiden henkilöstö joutuu uuden tilanteen eteen: äkkiä työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä, joiden kanssa olisi löydettävä sopiva tapa tulla toimeen ja tehdä yhteistyötä. Monge ja Eisenberg totesivat jo 1989, että yritysten fuusioilla voi olla dramaattisia vaikutuksia yritysten työntekijöiden väliseen viestintään (Monge & Eisenberg 1989, 320).

Yritysten viestintäverkostoja ja yhteistyötä on tutkittu paljon, sillä verkostomaisesti toimivien organisaatioiden on nähty saavan kilpailuetua markkinoilla. Tutkimus on kuitenkin usein keskittynyt vain yhteen tiettyyn aspektiin yritysten välisessä toiminnassa, esimerkiksi verkoston syntymiseen tai työyhteisön epävirallisen viestintäverkoston ja virallisen organisaatorakenteen eroihin. Kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti yritysten välistä yhteistyötä ja viestintää sekä yhteisen toimiston roolia viestinnän ja yhteistyön syntymisessä selvittäneitä tutkimuksia ei ole tehty kovinkaan paljoa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, minkälaisia viestintäverkostoja ja millaista yhteistyötä on muodostunut kahden yrityksen työntekijöiden välille silloin, kun nämä kaksi yritystä ovat muuttaneet samoihin toimitiloihin ja kun niillä on yksi, yhteinen toimitusjohtaja. Tutkimuksen kohteena on kahden keskisuomalaisen viestintäalan yrityksen muodostama työyhteisö. Yritysten työntekijät muuttivat samoihin tiloihin, kun toisen yrityksen toimitusjohtaja ja omistaja osti kokonaan toisen yrityksen liiketoiminnan. Hän ryhtyi samalla

molempien yritysten toimitusjohtajaksi. Yritysten työntekijöiden välille on syntynyt osittain spontaanisti, osittain ohjatusti monenlaista yhteistyötä sekä viestintäverkosto, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on roolinsa.

Tutkimus selvittää, millainen viestintäverkosto yhteisön työntekijöiden välille on muodostunut, millaista yhteistyötä työntekijät tekevät ja mikä on yhteisen toimiston yhteys syntyneeseen viestintään ja yhteistyöhön. Laadullisella tapaustutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja syvällinen kuva kahden yhteen käyneen yrityksen viestinnästä ja yhteistyöstä.

Tutkimusraportin alku tutustuttaa lukijan tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin, teorioihin ja aiemman tutkimuksen tuloksiin. Luvussa kolme kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, aineistonkeruumenetelmistä sekä tutkittavasta työyhteisöstä. Kolmannessa luvussa selostetaan lyhyesti myös tutkimuksen kohdetta taustoittavia tutkimustuloksia. Luvussa neljä kerrotaan, minkälaisia tuloksia tutkimus antoi tarkasteltavana oleviin kolmeen tutkimuskysymykseen. Jokaisen tutkimuskysymyksen tärkeimmät tulokset löytyvät kutakin kysymystä käsittelevän osion viimeisestä alaluvusta luvussa neljä. Viidennessä luvussa tutkimustuloksia tarkastellaan yhdistämällä ja vertailemalla kolmen tutkimuskysymyksen mielenkiintoisimpia tuloksia. Tutkimuksen arviointi ja päätelmiä -luku suhteuttaa tutkimuksen annin aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, esittelee jatkotutkimusaiheita sekä arvioi nyt toteutetun tutkimuksen onnistumista. Liitteet ja kirjallisuusluettelo ovat tutkimuksen lopussa.

2 VERKOSTO YHDISTÄÄ TOIMIJAT

2.1 Viestintä on yhteisten merkitysten luomista

Viestintää tutkittaessa on huomioitava, mistä näkökulmasta tai teoreettisesta viitekehystä tutkimusta tehdään. Juholinin (2006) mukaan viestinnän tutkimuksessa on ollut tapana erottaa karkeasti ottaen kaksi koulukuntaa. Prosessikoulukunta tutkii viestintää sanomien siirron ja sen vaikutusten näkökulmasta. Semioottinen koulukunta puolestaan tutkii, kuinka ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. (Juholin 2006, 30.) Myös Redmond (1995) käyttää samantapaista jaottelua. Hänen mielestään viestintää voi tarkastella ihmisten välisenä vuorovaikutusprosessina. Viestintää voi tutkia tiedonvälityksenä ja viestien vaihtona ihmisten välillä tai yhteisen ymmärryksen luomisen ja tavoittelemisen tuloksena. (Redmond 1995, 7–10.) Myös Craig (2000) tunnistaa samantyyppisen kahtia jaottelun: yhtäältä viestien, symbolien ja tiedon siirtämisen prosesseja käsittelevän mallin ja toisaalta yhteisten merkitysten luomisen ja merkityksistä neuvottelemisen mallin. Tämän pääjaottelun sisällä voidaan Craigin mukaan nykyään erottaa ainakin seitsemän teoreettista suuntausta, joiden avulla viestintää koetetaan jäsentää. Retoriikka pitää viestintää diskurssina. Semiotiikka näkee viestinnän prosessina, jossa turvaudutaan merkkeihin ja merkkijärjestelmiin, joiden avulla yhdistetään subjektiivisten näkökulmien eroja. Hermeneutiikkaan ja fenomenologiaan pohjautuva dialogisuuntaus pitää viestintää yhteisenä merkityksistä neuvottelemisena. Kybernetiikka pohjautuu ajatukseen, että ihmisten viestintä on eräänlainen informaation prosessoinnin systeemi. Sosiaalipsykologian suuntauksessa viestintä nähdään sosiaalisena vuorovaikutuksena, johon vaikuttavat ihmisten piirteet, asenteet, uskomukset ja tunteet. Sosiokulttuurinen viestintäteoria puolestaan pohjautuu antropologiaan ja uskoo, että viestintä on symbolinen prosessi, joka synnyttää jaettuina merkityksiä, rituaaleja ja

kokonaisia sosiaalisia rakenteita. Seitsemäntenä teoriasuuntauksena Craig mainitsee kriittisen tradition, joka pyrkii tunnistamaan erilaisten ideologioiden, vallan, alistamisen ja emansipaation vaikutuksia viestintään diskurssina. Craigin mukaan teoriasuuntaukset ovat dynaamisia ja kehittyviä, osin keskenään päällekkäisiä ja ne sisältävät ajatuksia muista teorioista. (Craig 2000.)

Krone, Jablin ja Putnam (1989) tiivistävät viestinnän teoreettiset näkökulmat hieman Craigista poiketen. Heidän mielestään organisaatioviestintää voi tarkastella neljästä näkökulmasta. Mekanistisen näkökulman mukaan viestintä kulkee organisaatiossa tiettyjä kanavia pitkin. Psykologinen näkökulma keskittyy vastaanottajan näkemyksiin, arvoihin ja asenteisiin ja se ottaa huomioon viestijöiden persoonallisuuden piirteet. Tulkintaa ja symboleita painottava näkökulma tutkii, kuinka viestintäkumppanit luovat yhdessä merkityksiä ja tulkitsevat sosiaalista todellisuutta. Neljännessä näkökulmassa tutkitaan vuorovaikutuksen kuvioita ja rutiineja, jotka määrittelevät viestintäkumppanien suhteita toisiinsa. Krone ynnä muut muistuttavat, ettei mikään näistä näkökulmista tuota ”oikeampaa” tutkimustietoa kuin toiset näkökulmat, mutta tutkimusta tehdessä tutkijan olisi tunnistettava ottamansa näkökulma ja pitäydyttävä siinä johdonmukaisesti, sillä näkökulma vaikuttaa koko tutkimuksen asetteluun ja valittaviin menetelmiin. (Krone, Jablin & Putnam 1989, 37–38.)

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa viestintää katsotaan tulkinnan ja yhteisten merkitysten luomisen näkökulmasta. Krone ynnä muut tiivistävät näkökulman keskeiseksi ajatukseksi, että näkökulman mukaan yksilöt kykenevät luomaan ja muovaamaan omaa sosiaalista todellisuuttaan viestinnän kautta. Viestinnällä on kyky luoda, säilyttää ja hävittää organisaatioita. Viestinnällä luodaan jaettu merkityksiä, omaksutaan tiettyjä sosiaalista yhteisymmärrystä edistäviä rooleja ja solmitaan siteitä toisiin ihmisiin. Koska viestintä on aina sidoksissa

kontekstiinsa, näkökulma korostaa kulttuurisia tekijöitä yhteisten merkitysten luomisessa. Organisaatiokulttuurin ajatellaan olevan pikemminkin jotain, mitä organisaatio on, kuin mitä organisaatiolla on. Viestinnän ajatellaan synnyttävän yhteistä kulttuuria. (Krone ym. 1989, 27–29.) Smircich ja Calás (1989) toteavat merkityksiä tutkivan koulukunnan näkevän organisaation kulttuurin merkityksiä luovana diskurssina, jota täytyy tulkita, jotta sen voi ymmärtää. Organisaation toiminta itsessään on täynnä merkityksiä ja se kertoo jotain kulttuurista. Kulttuuri ilmenee arvoina, uskomuksina, toistuvina teemoina, jaettuina kertomuksina sekä organisaation ja sen jäsenten toimintana. (Smircich & Calás 1989, 241.)

Kuten tulkinnan ja merkitysten koulukunnan tutkimuksissa yleensä, myös tässä tutkimuksessa on lähtökohtana pyrkiä tutkimaan viestintää organisaation jäsenten katsantokannalta. Kronen ynnä muiden mukaan tyypillistä tämän näkökulman tutkimukselle on, että tutkija tunnistaa olevansa subjektiivinen toimija. Tutkimusotteeksi soveltuu esimerkiksi etnografinen ote ja aineistonkeruumenetelmäksi muun muassa osallistuva havainnointi. Koulukunnan tutkimuksissa voidaan selvittää esimerkiksi, millä tavalla tutkittavien henkilöiden omat käsitykset organisaation rakenteesta ja viestintäkäytännöistä eroavat organisaation virallisista rakenteista ja käytännöistä. (Krone ym. 1989, 29.)

Craig (2000) tuo viestinnän tarkasteluun mukaan vielä uuden näkökulman, joka soveltuu viestinnän tutkimukseen riippumatta siitä, mistä teoreettisesta koulukunnasta käsin viestintää pohditaan. Craigin mielestä viestintää voi tarkastella kolmesta käsitteellisestä järjestelmästä katsottuna. Voidaan tutkia viestinnän funktioita, eli sitä, mihin tarkoitukseen viestintää käytetään. Craigin mielestä sosiaalitieteissä on miellytty funktionaaliseen näkökulmaan, koska se kiinnittää huomiota viestinnän mitattavissa oleviin tuloksiin ja seuraamuksiin.

Toisaalta voidaan tutkia viestinnän välineitä, kanavia ja tapoja. Kolmas käsitteellinen järjestelmä kiinnittää huomiota viestinnän kontekstiin, eli tilanteeseen tai ympäristöön, missä viestintä tapahtuu: voidaan tutkia henkilökohtaista viestintää, ihmisten ja ryhmien välistä viestintää, organisaation sisäistä viestintää, organisaatioiden välistä viestintää ja joukkoviestintää. (Craig 2000.) Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa on elementtejä jokaisesta käsitteellisestä järjestelmästä. Funktionaalista ajattelua on tutkimuksessa esimerkiksi se, että tarkastellaan sitä, minkälaisia etuja työyhteisölle on aiheutunut työyhteisön viestinnän ja yhteistyön seurauksena. Viestinnän kanavia, välineitä ja tapoja tutkitaan tarkastelemalla yhteisen tilan vaikutuksia viestintään (proksemiikkaa) sekä viestinnän sävyjä tulkittaessa työntekijöiden nonverbaalista viestintää eleiden ja äänenpainojen muodossa. Kontekstia tutkitaan myös: tarkastellaan, millainen viestintäverkosto on syntynyt kahden yrityksen työntekijöiden välille. Tässä tutkittavana ovat sekä työntekijöiden henkilökohtainen taso, ryhmäviestinnän taso että organisaatioiden välinen taso.

2.2 Viestintäverkosto organisaation rakenteena

Tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa ovat työyhteisön jäsenten muodostamat viestintäverkostot, ihmisten suhteet sekä työntekijöiden väliset erilaiset viestinnän ja yhteistyön muodot. Työyhteisön ihmissuhteiden kokoelmaa voidaan kutsua verkostoksi. Jotta voisimme ymmärtää ja määritellä verkoston käsitteen, on ensin tarkasteltava organisaation rakenteen käsitettä. Jablin, Putnam, Roberts ja Porter (1989) kertovat organisaatioteoreetikkojen käyttävän organisaation rakenteen termiä viitatessaan organisaation virallisiin, formaalisiin ominaisuuksiin. Viestintäteoreetikot puolestaan ovat käyttäneet organisaatorakenteen termiä viitatessaan vuorovaikutuksen kuvioihin

organisaatiossa. Jablinin ynnä muiden mukaan nämä kaksi näkökulmaa ovat hyvin tiiviisti sidoksissa toisiinsa. (Jablin, Putnam, Roberts & Porter 1989, 297.) Tässä tutkimuksessa organisaatorakenteen ajatellaan merkitsevän vuorovaikutuksen kuvioita organisaatiossa. Monge & Eisenberg (1989) tiivistävät organisaatorakenteen tutkimuksen kolmeen koulukuntaan: positionaaliseen, relationaaliseen ja kulttuuriseen näkemykseen siitä, mitä organisaatorakenteella tarkoitetaan. Heidän mukaansa positionaalisen koulukunnan juuret ovat Max Weberin työssä. Siinä organisaation rakenne nähdään sosiaalisen yksikön yksilöiden muodostamien suhteiden kuvioksi. Yksilön odotetaan omaksuvan rooleja, jotka liittyvät hänen asemaansa eli positioonsa sosiaalisessa yksikössä. Systemiteoriaan pohjautuva relationaalinen koulukunta puolestaan uskoo, että ihmiset luovat ja vahvistavat organisaation rakennetta olemalla vuorovaikutuksessa ja viestimällä keskenään. Kulttuurisessa koulukunnassa painotetaan symbolien ja merkitysten välittymistä sosiaalisissa systeemeissä. Pintarakenteen alla uskotaan piilevän pysyviä syvärakenteita kuten myyttejä. Pintarakenteet ovat tiiviisti sidoksissa näihin syvärakenteisiin. Mongen ja Eisenbergin mukaan viestintäverkostojen tutkimus voidaan nähdä organisaatioiden rakenteen analyysin yhtenä muotona. Viestintäverkosto on siis eräänlainen organisaatio-rakenne. (Monge & Eisenberg 1989, 305–307.)

Verkosto tarkoittaa de Nooy, Mrvarin ja Batageljin (2005) mukaan toimijoiden kuten ihmisten välisten yhteyksien kokonaisuutta (de Nooy, Mrvar & Batagelj 2005, 1). Viestintäverkosto on verkosto, jossa ihmisten välisiä yhteyksiä tarkastellaan nimenomaan ihmisten välisen viestinnän näkökulmasta. Rogersin ja Kincaidin mukaan viestintäverkosto muodostuu toisiinsa sidoksissa olevista yksilöistä. Yksilöitä sitoo toisiinsa ”informaation jakamisen virta”, jonka avulla tavoitellaan yhteistä ymmärrystä todellisuudesta. Viestintäverkostojen tutkimuksessa pyritään tunnistamaan systeemin viestintärakenteita. Analyysin

lähtökohtana ovat siis ihmisten väliset suhteet. (Rogers & Kincaid 1981, 63, 75.) Eisenbergin ja Goodallin (2004, 296) mukaan viestintäverkostoista on tullut markkinataloudessa merkittävä organisoitumisen muoto yrityksille. Viestintäverkostot ovat heidän mielestään yksinkertaisesti yksilöiden ryhmiä, joita viestintäsiteet yhdistävät. Ne ovat Eisenbergin ja Goodallin mukaan epämuodollisia ja syntyneet spontaanisti. Monge ja Contractor puolestaan määrittelevät viestintäverkoston niiksi yhteydenpitokuvioiksi, joita viestintäkumppanit luovat vaihtaen ja välittäen viestejä ajassa ja paikassa. Termi viesti on heidän mukaansa ymmärrettävä laajasti, viesti voi tarkoittaa esimerkiksi informaatiota, symboleja tai merkityksiä. (Monge & Contractor 2001, 440; Monge & Contractor 2003, 3.) Jablin ynnä muut pitävät viestintäverkoston määrittelyssä tärkeänä huomiona, että viestintäverkostot ovat dynaamisia kokonaisuuksia. Ne muuttuvat ajan myötä. (Jablin, Putnam, Roberts & Porter 1989, 298.)

2.3 Organisaatioiden väliset verkostot

Viestintäverkosto voi olla organisaation sisäinen, tai verkosto voi yhdistää useita eri organisaatioita yhteiseen viestintäverkostoon. Monge ja Contractor kutsuvat toisistaan riippuvaisia ja toistensa kanssa yhteydessä olevia organisaatioiden verkostoja nimellä verkosto-organisaatio. Heidän mukaansa verkosto-organisaatio on joukko organisaatioita, jotka ovat sidoksissa toisiinsa kaikilla organisaatiotasolla. Verkosto-organisaatioista on tullut Mongen ja Contractorin mukaan rajattomia organisaatioita, sillä on vaikea sanoa, mistä toinen yritys alkaa ja mihin toinen päättyy. (Monge & Contractor 2003, 220.) Eisenbergin ja Goodallin mielestä organisaatioiden väliset viestintäverkostot ovat suhteellisen pysyviä yhteyksiä, transaktioita tai informaatiovirtoja kahden tai useamman organisaation välillä. He nimittävät vertikaaliseksi vuoro-

vaikutukseksi sitä, että toinen organisaatio tarjoaa toiselle tuotteita, osia tai palveluita, joita toinen tarvitsee. Horisontaalista puolestaan on heidän mukaansa sellainen vuorovaikutus, jossa toinen organisaatio siirtää toiselle asiakkaita niin, että verkostosta muodostuu palvelukehä. (Eisenberg & Goodall 2004, 303–304.) Miles ja Snow (1992, 55) pitävät verkosto-organisaatioiden tunnusmerkkinä sitä, että verkoston kaikki jäsenet pyrkivät toiminnallaan ja viestinnällään lisäämään yhteisen tuotteen tai palvelun arvoa. Heidän mukaansa verkosto-organisaatiot pohjautuvat usein markkinamekanismeille ja epävirallisille viestintäsuhteille. Toimijat ovat valmiita tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa keskenään. Toimijat ovat myös aktiivisesti mukana lopputuotteen tai -palvelun kehittämisessä niin, että he tekevät jopa enemmän kuin mitä heiltä työroolinsa perusteella odotettaisiin. (Miles & Snow 1992, 55.)

2.3.1 Viestintäverkosto, tiimi ja ryhmä

Milesin ja Snow'n luettelemat verkosto-organisaation ominaisuudet muistuttavat hyvin paljon niitä ominaisuuksia, joita kirjallisuudessa liitetään organisaatioiden sisällä toimiviin yksikköihin, tiimeihin. Flemingin (1999) mukaan tiimi on joukko ihmisiä, jotka harjoittavat yhteistyötä tavalla, joka tuottaa enemmän kuin yksittäisten yksilöiden yhteenlaskettu työpanos. Tiimin jäseniä yhdistää yhteinen päämäärä, jonka tavoittamiseen jäsenet ovat sitoutuneet. Flemingin mielestä tiimejä kuvaa hyvin myös se, että tiimin jäsenten osaaminen ja taidot sopivat yhteen, ja se, että jäsenet nauttivat yhteistyöstään muiden tiimiläisten kanssa. (Fleming 1999, 8.) Seibold (1998) sen sijaan korostaa ryhmän käsitettä. Vaikka hänen mukaansa organisaatioiden ryhmien tulisi olla sekä organisaatio- että viestintätutkimuksen keskiössä, on huomioitava, että Seibold pitää ryhmän käsitettä hyvin laajana. Ryhmän käsite saattaa Seiboldin näkemyksessä jopa sisältää tiimimäisen ryhmän toiminnan, vaikka se ei käykään hänen näkemyksestään selvästi esille. Seibold nimittäin korostaa, että juuri organisaation ryhmät synnyttävät sekä vuorovaikutuksen

että organisaatorakenteen. (Seibold 1998, 164.) Flemingin mukaan tiimin erottaa ryhmästä se, että ryhmässä avoimuus ja luottamus ovat rajallisempia kuin tiimissä, ja päämäärät saattavat ryhmässä olla epäselviä tai yksilöllisiä (Fleming 1999, 8–12). Eisenberg ja Goodall yhdistävät ryhmän, tiimin ja organisaation terminologian. He toteavat, että tiimiorganisaatio muodostuu toisiinsa sidoksissa olevista ryhmistä, jotka pyrkivät parantamaan työprosesseja. Tiimiorganisaatiossa työntekijöitä kannustetaan epäviralliseen viestintään ja luotetaan työntekijöiden omaan kykyyn tehdä päätöksiä. (Eisenberg & Goodall 2004, 276.) Poole (1999) pitää verkosto-organisaatioiden tyypillisenä piirteenä juuri tiimipohjaista organisaatorakennetta, joka painottaa työntekijöiden itsenäisyyttä (Poole 1999, 454–455).

2.3.2 Verkosto-organisaatiossa sisäistä vai ulkoista viestintää?

Yritysten välisiä verkostoja on tutkittu ainakin 50 vuotta. Verkostotutkimuksen kohteena ovat olleet esimerkiksi viestintä- ja tietopääomaverkostot. Monge ja Contractor katsovat, että nykyään lähes kaikki organisaatiot kuuluvat jonkinlaiseen organisaatioiden väliseen verkostoon (Monge & Contractor 2001, 464). Organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden ja toimintaympäristönsä kanssa, eikä rajaveto organisaation ja sen ympäristön välillä ole aina helppoa. Lincoln ehdotti jo 1980-luvulla, että olisi luovuttava perinteisistä käsityksistä organisaatioiden rajoista ja että verkoston rajat tulisi määrittellä tiiviiden ryhmien sekä yritysten ja ihmisten välisten yhteyksien perusteella, minne ikinä yhteydet sitten yhteiskunnassa ulottuvatkaan (Lincoln 1982, Mongen & Eisenbergin 1989 mukaan, 329). Monge ja Contractor (2001) sanovat, että organisaation rajojen määrittely on käymässä yhä vaikeammaksi ja samalla myös yhä epäolennaisemmaksi. Johtamisfilosofiat ovat kehittyneet ja organisaatioiden rakenteessa on siirrytty tiimipohjaisiin, matriisirakenteisiin tai verkstorakenteisiin organisaatioihin. (Monge & Contractor 2001, 446.)

Kehiteltyään ajatusta Monge & Contractor päätyivät vuonna 2003 luonnehtimaan nykyorganisaatiota merkitysten virraksi. He toteavat, että uudet organisaation ja sosiaalisen vuorovaikutuksen rajat eivät noudata perinteisiä organisaatorakenteita vaan rakentuvat materiaalisten ja symbolisten virtojen varaan. Nämä virrat yhdistävät toimijoita sekä paikallisesti että globaalisti, yli kansallisten, institutionaalisten ja organisatoristen rajojen. (Monge & Contractor 2003, 4.)

Cheney ja Christensen (2001) toteavat, että koska organisaation rajojen määrittely on käynyt yhä vaikeammaksi, on myös yhä vaikeampi määrittellä, mikä on niiden sisäistä viestintää ja mikä ulkoista viestintää (Cheney & Christensen 2001, 243). Juholinin (2006) mukaan yhteisön työntekijät ja toimihenkilöt sekä heihin verrattavat henkilöt edustavat perinteisessä jaottelussa sisäisen viestinnän piiriä, kun taas asiakkaat ja muut yhteistyö- ja kohderyhmät edustavat ulkoisen viestinnän piiriä. Juholin kuitenkin huomauttaa, ettei raja ole läheskään aina näin selvä. Ulkopuolista maailmaa edustavien tahojen suhtautuminen organisaatioon saattaa joskus olla organisaation olemassaolon kannalta yhtä merkityksellistä kuin sen oman henkilöstön suhtautuminen. (Juholin 2006, 34–35.) Nyt toteutetussa tutkimuksessa tarkastellaan viestintää kahden yrityksen työntekijöiden välillä. Työntekijöiden välille on muodostunut monenlaisia ihmissuhteita ja myös monenlaisia viestintäyhteyksiä. Tutkimuksen kohdetta voisi tutkia ulkoisena viestintänä, sillä kahden erillisen yrityksen työntekijät viestivät toistensa kanssa: kaksi kumppanina toimivaa yritystä, joilla on omat nimensä, yritystunnuksensa ja henkilöstönsä, ovat vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa kuitenkin lähdetään siitä, että vaikka kyseessä on kaksi yritystä, ne toimivat samoissa tiloissa. Silloin niiden työntekijät muodostavat yhden työyhteisön. Työyhteisön jäsenten viestintä ja vuorovaikutus ovat sisäistä viestintää. Koska tutkimus tarkastelee viestintäverkostoa yksittäisten työntekijöiden

näkökulmasta, voidaan yksilön ihmissuhteita ja viestintäyhteyksiä tutkia sen perusteella, onko tämä yhteydessä oman tiiminsä työntekijöihin, toisten tiimien työntekijöihin vai toisessa yrityksessä toimivien tiimien työntekijöihin. Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään voidaan siis tehdä myös yksilön tasolla niin, että samassa yrityksessä työskentelevien ihmisten kanssa viestiminen on sisäistä viestintää ja toisessa yrityksessä työskentelevien ihmisten kanssa viestiminen ulkoista viestintää. Tätä jaottelua käytetään selvyyden vuoksi työyhteisön viestintäverkostoa käsittelevässä tulososiossa. Yleisellä tasolla kyse on kuitenkin jatkuvasti työyhteisön sisäisestä viestinnästä.

2.3.3 Epävirallinen viestintä ja epäviralliset viestintäverkostot

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän käsitteiden pohtimisen lisäksi tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta on tärkeää tarkastella virallisen ja epävirallisen viestinnän käsitteitä. Eisenbergin ja Goodallin mielestä viestintäverkostojen analyysi on epävirallisen viestinnän ilmenemisen tutkimista organisaatiossa. Heidän mukaansa ihmiset luovat yhteyksiä riippumatta virallisista säännöistä tai rajoista. Verkostojen tutkimus keskittyy vuorovaikutuskuvioihin, viestintärooleihin ja viestinnän sisältöön, jotka Eisenbergin ja Goodallin mielestä liittyvät nimenomaan toimijoiden epäviralliseen viestintään. (Eisenberg & Goodall 2004, 299.) de Nooy, Mrvar ja Batagelj (2005) toteavat, että epävirallinen viestintä on tärkeää organisaation toiminnalle, eikä se aina noudata organisaation virallista rakennetta (de Nooy, Mrvar & Batagelj 2005, 123). Samaa mieltä on Juholin. Hän erottelee virallisen ja johdetun viestinnän, jolle määritellään tavoitteita ja strategioita, sekä spontaanin tai vapaamuotoisen viestinnän, jota ei erityisesti johdeta eikä suunnitella. Juholinin mielestä vapaamuotoiseksi viestinnäksi voidaan lukea esimerkiksi työntekijöiden satunnaiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet, joissa keskustellaan vaikkapa kuulumisista ja vaihdetaan ajatuksia. Yhteisön on

mahdotonta kontrolloida näitä jatkuvia sosiaalisia prosesseja. Juholin huomauttaa, ettei kaiken yhteisön viestinnän tarkoitus ole yksinomaan tukea yhteisön toimintaa. (Juholin 2006, 44–45.)

Virallisen ja epävirallisen viestinnän käsitteen määrittely viestintäverkostojen ja verkosto-organisaatioiden yhteydessä nivoutuu kiinteästi organisaation rakenteen käsitteeseen, koska epävirallisia viestintäverkostoja on verkostotutkimuksessa verrattu organisaatioiden virallisiin, muodollisiin rakenteisiin. Monge ja Contractor (2001) kertovat, että organisaatioviestinnän tutkijat tekevät yleensä tärkeän teoreettisen ja empiirisen jaottelun muodollisten ja epämuodollisten verkostojen välille. Muodollisille verkostoille on tyypillistä, että ne noudattelevat organisaation hierarkkista rakennetta ja että esimiehet synnyttävät ja johtavat niitä. Epämuodollisia verkostoja sen sijaan syntyy spontaanisti ja itsestään. (Monge & Contractor 2001, 445.) Epävirallisten ja virallisten viestintäverkostojen ominaisuudet muistuttavat siis niitä ominaisuuksia, joita tutkijat ovat liittäneet viestinnän sisällölle määritellessään epävirallista ja virallista viestintää: epävirallista viestintää ja epävirallisia viestintäverkostoja luonnehditaan spontaaneiksi ja ennakoimattomiksi, virallista viestintää ja virallisia viestintäverkostoja kontrolloiduksi ja suunnitelmallisiksi.

Monge ja Contractor (2001) ovat tarkastelleet viestintä- ja organisaatioverkostoista vuosikymmenien aikana tehtyä tutkimusta. He ovat huomanneet, että varhaisessa, 1930 - 1940-luvun tutkimuksessa oletettiin usein, että muodollisissa verkostoissa käskyt kulkevat ylhäältä alas ja informaatio alhaalta ylös. (Monge & Contractor 2001, 445.) Viestintää tutkittiin siis mekanistisena ja varsin muodollisena prosessina, työn tekemiseen liittyvien sanomien siirtona tiettyjä kanavia pitkin. Monge & Contractor (2001) kuitenkin kertovat, että varsin nopeasti todettiin, ettei pelkällä muodollisen viestintäverkoston tutkimuksella

tavoitettu kaikkia viestinnän aspekteja. Useat tutkijat, kuten Johnson (1992, 1993), Doty, Glick ja Huber (1993) sekä McPhee ja Poole (2001), ovat Mongen ja Contractorin (2001) mukaan havainneet, etteivät muodolliset verkostot riitä organisaatioiden ja työntekijöiden käyttäytymisen selittämiseen. Tutkimukseen otettiin mukaan myös epävirallinen viestintä ja huhumyllyt. Tutkimuksen pohjalta on syntynyt käsitys, että modernit organisaatiot rakentuvat yhä enemmän nimenomaan epämuodollisten viestintäverkostojen ja epävirallisen viestinnän varaan. (Monge & Contractor 2001, 445–446.)

Tässä nyt toteutetussa tutkimuksessa näkökulmana oli tarkastella työyhteisön työntekijöiden välille syntyneitä viestintäsuhteita. Näistä suhteista syntyy työntekijöiden välisten yhteyksien verkosto. Tutkimukseen otettiin siis mukaan sekä virallinen että epävirallinen viestintä, sekä työhön liittyvä vuorovaikutus että henkilökohtaisista asioista puhuminen. Mitään viestinnän aspektia ei haluttu rajata tutkimuksen ulkopuolelle, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva työyhteisön viestintäverkostosta ja yhteistyöstä. Tutkimuksessa virallista ja epävirallista organisaatioverkostoa ei eroteltu toisistaan aikaisempien tutkijoiden luonnehdintojen mukaan: spontaanisti ja ennakoimattomasti syntyneitä vuorovaikutustilanteita ei luokiteltu automaattisesti epäviralliseksi viestinnäksi tai epävirallisen viestintäverkoston ilmentymiksi, sillä myös virallista viestintää voi syntyä spontaanisti ja suunnittelemattomasti. Kun kaksi työntekijää kohtaa sattumalta toisensa, keskustelun aihe voi liittyä yhtä hyvin virallisiin työasioihin kuin epävirallisiin henkilökohtaisiinkin asioihin. Keskustelun aihe saattaa kaiken lisäksi muuttua kesken jutustelun niin, että saman kohtaamisen aikana käydään läpi paitsi virallisia työasioita, myös muita kuulumisia. Sen sijaan, että tutkimuksessa olisi pyritty tutkimaan, millainen virallinen viestintäverkosto työyhteisössä on ja millä tavalla se mahdollisesti eroaa epävirallisesta viestintäverkostosta, tutkimus selvitti työyhteisön työntekijöiden välistä

viestintäverkostoa yleensä. Viestinnän sisältöjä luokiteltiin sen mukaan, puhuttiinko työstä vai työhön liittymättömistä asioista, mutta luokittelu on subjektiivinen ja osin satunnainenkin, eikä sen perusteella pyritty jaottelemaan epävirallista ja virallista viestintäverkostoa.

2.3.4 Yhteistyö on tiiviitä ihmissuhteita

Toisinaan tutkimukset organisaation jäsenten viestintäverkostosta ja jäsenten muodostamista yhteyksistä liittyvät jollain tavalla myös organisaatioiden ja niiden jäsenten tekemään yhteistyöhön. Viestintäverkoston työntekijöiden välinen yhteys voi sisällöltään liittyä yhteistyön tekemiseen, tai viestintäyhteyksien olemassaolo saattaa muutoin edistää ja tukea työntekijöiden yhteistyön tekemistä. Mongen ja Contractorin (2003) mukaan esimerkiksi Palmer, Friedland ja Singh (1986) huomasivat tutkiessaan tekijöitä, jotka edistävät kahden yrityksen välisen rikkoutuneen siteen uudelleenluomista, että edistäviä tekijöitä olivat suorat liiketoimintasiteet yritysten välillä, lähekkäin sijaitsevat yritysten päätoimipaikat ja viralliset yhteistyösuhteet yritysten työntekijöiden välillä (Monge & Contractor 2003, 218). Pinto, Pinto ja Prescott (1993) menevät vielä pidemmälle yhteistyön ja viestintäverkoston yhteen liittämässä: he jopa määrittelevät organisaatioiden välisen yhteistyön organisaation jäsenten väliseksi tiiviiksi ihmissuhteiksi. Organisaatioiden erilaisten tiimien jäsenten ihmissuhteet sinänsä ovat heidän mukaansa yhteistä toimintaa jonkin yhteisen päämäärän tai yhteisen intressin saavuttamiseksi. Organisaatioiden eri funktioiden välinen yhteistyö on heidän mukaansa elintärkeää koko organisaation menestymisen kannalta ja organisaatioiden tulisikin heidän mielestään tukea ja kehittää mekanismeja, jotka edistävät yhteistyötä yli organisaation toimintayksikköjen rajojen. Tiimien yhteiset päämäärät, yhteiset toimintasäännöt sekä läheinen fyysinen sijainti edistävät Pinton ynnä muiden mukaan tiimien välistä yhteistyötä. (Pinto, Pinto

& Prescott 1993, 1286–1293.) Eisenberg ja Goodall (2004) pitävät yhteistyön edistäjinä työtyytyväisyyttä, tuotteliaisuutta, samaistumista ja sitoutumista organisaatioon sekä organisaation jäsenen tunnetta siitä, että tämä kokee voivansa vaikuttaa organisaation menestykseen ja päätöksentekoon (Eisenberg & Goodall 2004, 203–207). Yhteistyön ja viestintäverkoston läheinen suhde heijastuu myös tämän käsillä olevan tutkimuksen tutkimusotteeseen ja kysymyksenasetteluun. Tutkimuksessa selvitetään sekä työyhteisön jäsenten välistä viestintäverkostoa, että työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä.

2.4 Verkostojen synty

Viestintäverkostojen syntyä voi tarkastella yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta tai yksilöiden näkökulmasta. Eisenberg ja Goodall näkevät verkostojen syntymisen taustalla halun vahvistaa menestymisen mahdollisuuksia. Heidän mukaansa yritykset pyrkivät kohentamaan taloudellista tilannettaan ja lisäämään poliittista vaikutusvaltaansa muodostamalla yhteenliittymiä toisten yritysten kanssa. (Eisenberg & Goodall 2004, 304.) Verkostoja voivat synnyttää siten myös taloudelliset uhat tai pakko. Galaskiewicz (1979) sekä Levine ja White (1961) totesivat Mongen ja Eisenbergin (1989) mukaan, että organisaatioiden jäsenten välisten yhteyksien syntymistä edistää, jos organisaatiot ovat riippuvaisia paikallisista voimavaroista ja jos organisaatioiden välillä on yhteisiä tavoitteita ja asiakkaita. Monge & Eisenberg kertovat, että organisaatioiden välisten viestintäverkostojen syntymistä on todettu lisäävän, jos yrityksille on taloudellista hyötyä tietojen tai resurssien vaihdosta. (Monge & Eisenberg 1989, 322–325.) Myös Mizruchi (1996) on havainnut resurssien vaikuttavan verkostojen syntyyn. Hän tarkastelee laajasti tutkimuskirjallisuuden tuloksia organisaatioiden välisistä verkostoista ja toteaa yhteenvetona, että jos yritykset ovat riippuvaisia toistensa

resursseista, on todennäköistä, että ne muodostavat välilleen verkoston. (Mizruchi 1996, 280.) Mongen ja Eisenbergin mukaan myös työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, uskomukset ja tavoitteet voivat motivoida organisaatioiden välisten yhteyksien syntymistä (Monge & Eisenberg 1989, 323–325).

Viestintäverkostojen syntyä on selitetty useiden teorioiden avulla. Monge ja Contractor ovat koonneet yhteen viestintäverkostojen syntyä ja kehittymistä käsitteleviä teoriasuuntauksia viestinnän tutkimushistoriasta. Heidän mukaansa ei vielä ole kehitetty riittävän monipuolista ja kattavaa teoreettista vaihtoehtoa selittämään viestintäverkostojen luonnetta. Viestintäverkostojen tutkimus näyttää heidän mukaansa nojaavan liikaa organisaatorakenteiden näkökulmiin. (Monge & Contractor 2001, 486–488.) Yhden teorian mukaan yksilöiden on ajateltu muodostavan sosiaalisia yhteyksiä, koska siitä on hyötyä joko heille henkilökohtaisesti tai suuremmille ihmisryhmille. Toisessa teoriassa uskotaan, että ideat, viestit, asenteet ja uskomukset leviävät vuorovaikutuksen kautta hieman kuten sairaudet tai innovaatiot. Merkityksiä ja toimijoiden omia käsityksiä painottavissa teorioissa verkostojen syntyä selitetään semantiikan kautta: verkostoja syntyy, kun toimijat saavuttavat yhteisymmärryksen viestinnän sisällön merkityksestä. Tietopääomaverkostoja voi syntyä esimerkiksi allianssissa olevien yritysten välille. Vaihto- ja riippuvuus-teorioiden kannattajat uskovat, että verkostoja syntyy, koska ihmiset tarvitsevat tietynlaista, verkoston tarjoamaa tietoa tai resursseja ja koska ihmiset itse voivat tarjota muille näiden tarvitsemia tietoja tai resursseja. Läheisyyttä ja samankaltaisuutta painottavat teoriat pitävät verkostojen syntymisen syynä yhteyksiä luovien ihmisten samanlaisuutta esimerkiksi ammatillisten intressien tai asenteidensa puolesta tai ihmisten läheistä fyysistä sijaintia, esimerkiksi lähekkäisiä työpisteitä. (Monge & Contractor 2001, 449–484; Monge & Contractor 2003, 20–25.)

2.5 Verkostosta etua sekä organisaatiolle että yksilöille

Verkostossa toimiminen näyttää hyödyttävän paitsi organisaatioita, myös organisaation jäseniä. Useat tutkimukset ovat löytäneet monenlaisia etuja verkostossa toimimisesta. Viestintäverkostoissa toimiminen näyttää tehostavan organisaatioiden toimintaa ja kilpailukykyä esimerkiksi lisäämällä käytettävissä olevia resursseja ja vahvistamalla organisaation uskottavuutta markkinoilla. Verkostot näyttävät tuottavan organisaatioille taloudellista hyötyä, vahvistavan kumppanuussuhteita, helpottavan kriiseistä selviytymistä ja edistävän innovaatioita. Yksilötasolla viestintäverkostossa jäsenenä oleminen ja yhteyksien luominen muihin näyttää parantavan työntekijöiden suoriutumista tehtävissään, lisäävän osaamista ja tietopääomaa, synnyttävän ystävyyssuhteita ja vahvistavan luottamusta muihin. Muun muassa tällaisia tuloksia viestintäverkostoista on luettavissa seuraavaksi esiteltävistä verkostotutkimuksista.

Aivan viimeisimmissä tutkimuksissa esimerkiksi Chi, Holsapple ja Srinivasan (2008) huomasivat organisaatioiden välisten verkostojen parantavan jäsenorganisaatioiden kilpailukykyä (Chi, Holsapple & Srinivasan 2008). Clark ja Pradeep (2008) totesivat, että yhteistyöverkostot ja ihmissuhteet muodostavat perustan tietopääoman syntymiselle (Clark & Pradeep, 2008). Gloor, Paasivaara, Schoder ja Willems (2008) tutkivat nettiyhteisöjen toimintaa ja totesivat, että mitä enemmän viestintäyhteyksiä tiimit olivat muodostaneet muiden tiimiläisten kanssa, sitä paremmin tiimit suoriutuivat tehtävistään (Gloor, Paasivaara, Schoder & Willems 2008). Verkoston ja suorituskyvyn yhteyden havaitsivat aiemmin jo esimerkiksi Yang ja Tang (2004). He tutkivat tiimien suoriutumista monimutkaisissa systeemianalyysitehtävissä. Heidän

mukaansa ryhmän koheesion todettiin olevan positiivisesti yhteydessä ryhmän suoriutumiseen tehtävässään, eli tiiviit yhteydet ryhmän sisällä paransivat suoritusta. (Yang & Tang 2004, 345.)

Human ja Provan (1997) tutkivat pienten ja keskisuurten puutuotealan yritysten muodostamia verkostoja. Tulosten perusteella verkoston jäsenenä yritykset saivat useita taloudellisia ja muita etuja, joita sellaiset firmat eivät saaneet, jotka eivät osallistuneet verkostoihin. Näitä etuja olivat verkoston ansiosta syntyneet yrityskumppanuussuhteet kuten yhteismarkkinointi, yritysten työntekijöiden väliset ystävyyssuhteet ja informaation jakaminen, organisaatioiden kasvanut uskottavuus markkinoilla, resurssien jakaminen sekä taloudelliset edut. (Human & Provan 1997, 380.) Mizruchi (1996) puolestaan päätteli, että yritysten välinen johtotason yhteistyö edistää kilpailijoiden välistä viestintää ja helpottaa poliittisen yhteisymmärryksen saavuttamista (Mizruchi 1996, 280). Viestintäverkossa toimiminen saattaa auttaa organisaatiota myös selviämään erittäin haasteellisista toimintaympäristön muutoksista. Krackhardtin ja Sternin (1988) mukaan nimenomaan tiimien väliset yhteydet ja ystävyyssuhteet helpottavat yrityksen selviämistä hankalista tilanteista jo ennen kuin niistä muodostuu kriisejä. He tutkivat epämuodollisia viestintäverkostoja ja totesivat tiimien välisten yhteyksien olevan tässä suhteessa huomattavasti merkittävämpiä kuin tiimien sisäisten yhteyksien. (Krackhardt & Stern 1988, 138.)

Vahvat yhteydet organisaatioiden ja ihmisten välillä voivat myös kasvattaa osapuolten välistä luottamusta ja edistää yhteistyötä. Burt ja Knez (1996) huomasivat luottamuksen olevan sidoksissa ihmissuhteen vahvuuteen: syvissä ihmissuhteissa kolmannet osapuolet vahvistivat osapuolten välistä luottamusta, mutta pinnallisissa suhteissa kolmannet osapuolet vahvistivat epäluottamusta ihmisten välillä. Burt ja Knez määrittelivät luottamuksen palvelusten tekemisen kautta. Luottamus on heidän mukaansa vahvaa silloin, kun ihminen tekee

toiselle palveluksen, ennen kuin hän voi varmasti tietää, palauttaako toinen palveluksen. (Burt & Knez 1996, 83.) Goes ja Park (1997) huomasivat tutkimuksessaan, että verkoston jäsenenä toimivat organisaatiot omaksuvat innovaatioita paremmin kuin sellaiset, jotka eivät ole mukana verkostoissa (Goes & Park 1997, 673, 693). Kraatz (1998) puolestaan huomasi, että verkostoissa toimivat organisaatiot sopeutuvat ympäristön muutoksiin nopeasti (Kraatz 1998, 621). Albertin ja Hallin (1991) mukaan verkostoyhteydet edistävät uusien ideoiden syntymistä. Uusista ideoista uskalletaan parhaiten keskustella ihmissuhteessa, joka on tiivis, luottamuksellinen ja läheinen. Albert ja Hall huomasivat, että keskenään uusista ideoista keskustelevat työntekijät keskustelevat paljon myös muista työasioista mutta myös henkilökohtaisista, epävirallisista asioista. (Albert & Hall 1991, 283.)

Verkostoissa toimimisesta saattaa olla organisaatioille myös haittaa, tosin haittoja tuli esille tutkimuskirjallisuudessa paljon vähemmän kuin etuja. Monge ja Contractor (2003) kertovat Baumin ja Oliverin (1992) todenneen tutkimuksessaan, että organisaatiolla voi olla kerralla vain rajallinen määrä menestyksekkäitä suoria yhteyksiä muihin organisaatioihin. Heidän mukaansa yritykset pelkäävät tulevansa liian riippuvaisiksi muista yrityksistä, jos yhteyksiä on liikaa. (Monge & Contractor 2003, 218.) Poole (1999) pitää ongelmallisena luottamuksen säilyttämistä verkoston jäsenten kesken etenkin silloin, jos työntekijät kokevat kiirettä ja stressiä (Poole 1999, 459–461). Myös Eisenberg ja Goodall tunnistavat verkoston jäsenten välisen luottamuksen eräänä ongelmallisena asiana. Heidän mielestään verkostot voivat olla organisaatiolle myös riski, sillä niitä on hankala johtaa ja ne edellyttävät luottamusta verkoston jäsenten välillä. Heidän mielestään erilaisia virallisia organisaatorakenteita voi olla vaikea yhdistää verkoston yhteyksien luomisen vaatimalla tavalla, koska johdon asenteet työntekijöitä kohtaan saattavat vaihdella. Eisenbergin ja Goodallin mukaan avoin dialogi on hyvin tärkeää viestintäverkostossa.

Organisaatioiden olisikin kyettävä edistämään dialogia, mikä voi olla vaikeaa. (Eisenberg & Goodall 2004, 305.)

2.6 Sosiaalinen verkostanalyysi työkaluna verkoston tutkimisessa

Viestintäverkostojen ja muiden verkostojen tutkimisessa voi hyödyntää sosiaalista verkostanalyysiä. Carringtonin, Scottin ja Wassermanin (2005) mukaan sosiaalista verkostanalyysiä on käytetty työkaluna tutkimuksessa jo 1930-luvulta lähtien. Viime vuosina kiinnostus analyysimenetelmää kohtaan on kasvanut johtuen osittain siitä, että verkostanalyysiin on luotu tehokkaita teknisiä apuvälineitä ja ohjelmistoja. (Carrington, Scott & Wasserman 2005, 1.) Wasserman (2003) kertoo, että sosiaalisen verkostanalyysin urauurtava tutkimus oli Jacob Morenon tutkimus verkostoista, joka ilmestyi vuonna 1933 (Wasserman 2003, vii). Barabásin (2002) mukaan graafiteorian juuret ovat paljon kauempana, 1700-luvulla saakka. Tuolloin Leonhard Euler (1736) käynnisti Barabásin mukaan graafiteorian tarkastelemalla Königsbergin siltojen karttaa ja korvaamalla sillat linkeillä ja maa-alueen solmuilla, jolloin syntyi graafinen esitys verkostosta. Matemaatikot Paul Erdős ja Alfréd Rényi jatkoivat Eulerin ja hänen jälkeensä tulleiden muiden tutkijoiden ja ajattelijoiden työtä ja kehittivät verkostojen tutkimuksesta graafiteorian 1950–1970-luvuilla. (Barabási 2002, 17, 22, 27.)

de Nooyn, Mrvarin ja Batageljin (2005) mukaan sosiaalisessa verkostanalyysissä keskitytään toimijoiden kuten ihmisten, ryhmien, organisaatioiden tai esimerkiksi maiden välisten yhteyksien tunnistamiseen, kuvaamiseen ja analysoimiseen. Näistä toimijoiden (joita kutsutaan myös solmuiksi) yhteyksistä (joita kutsutaan myös linkeiksi, poluiksi tai siteiksi) syntyy

verkosto. de Nooy'n ynnä muiden mielestä sosiaalisen verkosto-analyysin tärkein päämäärä on tunnistaa ja tulkita toimijoiden välisten sosiaalisten yhteyksien kuvioita. de Nooy'n ynnä muut korostavat, että kokeellisen sosiaalisen verkostoanalyysin taustalla ei ole etukäteishypoteeseja, joita testataan, vaan lähtökohtana on oletus, että verkoston yhteyksien rakenne tai kuvio on merkityksellinen verkoston jäsenille ja siksi myös tutkijalle. Kokeellinen sosiaalinen verkostoanalyysi pyrkii tutkimaan koko verkostoa otosten sijasta. (de Nooy, Mrvar & Batagelj 2005, 1, 5–6.) Haythornthwaite (2002) määrittelee sosiaalista verkostoanalyysiä mekanistisemmasta näkökulmasta. Hänen mukaansa säännönmukaiset informaation vaihdon ja välityksen kuviot näyttäytyvät sosiaalisina verkostoina. Viestien välittämisen suhteet siis jäsentävät informaation virtausta verkostossa. Sosiaalinen verkostoanalyysi arvioi yksilöiden tai ryhmien pääsyä informaation lähteille tutkien yksilöiden mahdollisuuksia informaation hallintaan ja sille altistumiselle. (Haythornthwaite 2002.)

2.6.1 Sosiogrammi kuvaa verkoston graafisesti

Sosiaalisen verkostoanalyysin tärkeä kontribuutio tutkimuksen tekemiseen ja tutkimustulosten esittämiseen on verkoston esittäminen graafisen esityksen keinoin. de Nooy'n ynnä muiden mukaan graafista esitystä verkoston rakenteesta kutsutaan sosiogrammiksi (de Nooy ym. 2005, 4). Freemanin (2005) mukaan sosiaalisten verkostojen visuaalinen esittäminen kuvion muodossa periytyy 1930-luvulta Jacob Morenon tutkimustuloksista. Moreno esitti tuolloin verkoston kuviona, jossa ympyröitä yhdistävät viivat kuvasivat yhteyksiä toimijoiden välillä. (Freeman 2005, 248–249.) Newman, Barabási ja Watts (2006) kertovat graafisten esitysten kehittyneen huomattavasti vuosikymmenten aikana. Nykyisin graafisiin esityksiin voidaan sisällyttää huomattava määrä tietoa verkoston ominaisuuksista ja ottaa huomioon esimerkiksi verkoston

evoluutio aikajanalla. (Newman, Barabási & Watts 2006, 229.) Sosiogrammin avulla voidaan tiivistetysti kuvata kaikki yhteydet, joita verkoston toimijoiden välillä on. Sen avulla on mahdollista myös osoittaa yksityiskohtaista tietoa yhteyksien laadusta. Sosiogrammia voi käyttää monenlaisten yhteyksien ja verkostojen graafiseen esittämiseen. Esimerkiksi Clark ja Pradeep (2008) käyttivät sosiogrammia akateemisten julkaisujen yhteyksien ja niistä syntyvän tietopääomaverkoston osoittamiseen (Clark & Pradeep 2008). Nyt tarkasteltavana olevassa tutkimuksessa sosiogrammia käytetään kuvaamaan työyhteisön työntekijöiden välistä viestintäverkostoa.

Sosiogrammin luomiseen tarvitaan yleensä tietokoneohjelmistoa, koska toimijoilla on usein hyvin paljon yhteyksiä verkostossa. Jo muutaman toimijan, esimerkiksi kymmenen, verkostossa voi olla kaiken kaikkiaan 90 yhteyttä. On helppo huomata, että toimijoiden määrän kasvaessa yhteyksien määrä kasvaa nopeasti niin, ettei verkostoa voi hallita ja analysoida ilman matemaattisia apuvälineitä. Rogers ja Kincaid moittivat vuonna 1981, että tekniset apuvälineet ohjaavat jopa liikaa sosiaalista verkostanalyysiä. Heidän mukaansa verkostotutkimuksen kirjallisuus on ylimatemaattista ja analysointiohjelmit painottuvat teorian ja laajemman ymmärryksen kustannuksella. He kritisoivat verkostometodologiaa ylikvantitatiiviseksi. Samaan aikaan he kuitenkin huomauttavat, että tietokoneohjelmit ja matemaattiset mallit ovat joka tapauksessa välttämättömiä verkostanalyysissä. Rogers ja Kincaid toivovat selkeyttä ja yhdenmukaisuutta sosiaalisen verkostanalyysin terminologiaan ja erityisesti käytettyihin tietokoneohjelmiin. (Rogers & Kincaid 1981, xii, 144.) Ohjelmit ovat kehittyneet huimasti 1980-luvun alusta, mutteivät silti tarpeeksi: Wasserman totesi vielä vuonna 2003, että tietokoneohjelmistojen olisi kehityttävä, sillä mallinnusten välillä ei ole yhdenmukaisuutta (Wasserman 2003, ix).

Sosiogrammeja luotaessa olisi tärkeää, että jokaisesta verkoston toimijasta olisi saatavilla riittävästi aineistoa, jotta voidaan luotettavasti kuvata hänen roolinsa verkostossa ja yhteyksien määrä muihin toimijoihin. Aina tämä ei ole mahdollista. Jos toimija ei ole paikalla tutkimuksen aineistonkeruuvaiheen kuten havainnoinnin aikana tai hän ei esimerkiksi vastaa kyselyyn tai jättää joitakin kohtia kysymyslomakkeen kysymyksistä avoimeksi, toimijan yhteyksistä toisiin toimijoihin ei saada riittävän kattavasti tietoa, jotta hänen roolinsa viestintäverkostossa selviäisi luotettavasti. Kossinets (2006) arvioi tutkimuksessaan puuttuvan datan tai aineiston vaikutuksia viestintäverkoston rakenteeseen. Hän toteaa, että esimerkiksi kysymyksiin vastaamatta jättäminen aiheuttaa, että tuloksissa toimijan yhteydet muihin toimijoihin arvioidaan todellista vähäisemmiksi. Kossinetsin mukaan myös tutkittavan verkoston rajaaminen ja kysymyslomakkeen muotoilu voivat vääristää aineiston tuottamia tuloksia viestintäverkostosta. Jos toimijan on kysymyslomakkeessa valittava tietyistä annetuista vaihtoehdoista, keiden kanssa toimija on yhteydessä, tämä saattaa Kossinetsin mukaan johtaa todellisten yhteyksien yliarviointiin. Yhteyksiä siis näyttää olevan aineiston mukaan enemmän kuin niitä todellisuudessa onkaan. (Kossinets 2006.) Tutkimuksen menetelmien pohdita ja tarkka suunnittelu on siis tärkeää, jos tarkoituksena on käyttää sosiaalista verkostanalyysiä ja sosiogrammia tutkittavan viestintäverkoston todentamiseen.

2.6.2 Tiheys ja keskittyneisyys kertovat verkoston rakenteesta

Viestintäverkostoa tutkittaessa on mahdollista käyttää useita erilaisia mittareita verkoston laadun, rakenteen ja toimijoiden välisten yhteyksien analysointiin. Tutkijat käyttävät kuitenkin erilaisia termejä samojen verkoston ominaisuuksien määrittelyyn, eivätkä mittareiden käsitteet ole kovin yksiselitteisiä. Marsdenin (2005) mukaan verkostoja voidaan tarkastella niiden

rakenteen, kuten *keskittyneisyyden* (centralization) tai yleisen *tiheyden* tai *tiiviyden* (density) kannalta, tai niiden toimijoiden välisten yhteyksien, kuten *keskeisyyden* (centrality) tai paikallisen tiheyden kannalta. Verkostoja voidaan tarkastella myös tutkimalla *yhdentyypisten yhteyksien* esiintymistä toimijoiden välillä (one-mode) tai *useiden erilaisten yhteyksien* esiintymistä yhtä aikaa samojen toimijoiden välillä (two-mode). (Marsden 2005, 8.) de Nooy ynnä muut (2005) määrittelevät mittarit Marsdenia tarkemmin. Heidän mukaansa verkoston yleistä tiheyttä (density) mittaa yhteyksien määrä: mitä enemmän yhteyksiä toimijoiden välillä on, sitä tiiviimpi on verkosto. Verkoston yleinen tiheys riippuu kuitenkin verkoston *koosta* (size), joten tiheyttäkin paremmin verkoston toimijoiden *koheesiota* eli *yhdistyneisyyttä* (cohesion) kuvaa se, *kuinka monta yhteyttä* kullakin yksittäisellä verkoston toimijalla on (degree). Verkoston koheesion mittarina voidaan käyttää toimijoiden yhteyksien määrän keskiarvoa. (de Nooy ym. 2005, 62–63.) Verkoston keskittyneisyyden (centralization) tutkiminen tarkoittaa de Nooy ynnä muiden mukaan sitä, että tarkastellaan verkoston rakennetta: verkosto on keskittynyt, jos se on rakentunut tiiviiden yhteyksien ja ryhmittymien ytimeen ja harvojen yhteyksien periferiaan. Yksittäisen toimijan keskeisyyden (centrality) tarkastelulla tarkoitetaan sitä, mikä on yksittäisen toimijan oma rooli tai asema verkostossa: onko hän verkostossa keskeisellä paikalla niin, että hänellä on paljon yhteyksiä verkoston eri osiin, vai sijaitseeko hän verkostossa reuna-alueilla, harvojen yhteyksien päässä muista. (de Nooy ym. 2005, 259.) Eisenberg ja Goodall (2004) ovat hieman eri linjoilla de Nooy ynnä muiden ja Marsdenin kanssa siitä, mikä on paras mittari verkoston tiheyden mittaamiseen. Eisenberg ja Goodall käyttäisivät viestintäverkoston tiheyden (density) mittarina sitä, kuinka paljon verkostossa on yhteyksiä verrattuna siihen, paljonko verkostossa voisi maksimissaan olla yhteyksiä, jos kaikki toimijat olisivat yhteydessä kaikkiin muihin toimijoihin. (Eisenberg & Goodall 2004, 299–300.)

Monge & Eisenberg (1989, 316–317) kuvailevat verkoston mittareita hieman eri tavoilla kuin edelliset tutkijat. Heidän mukaansa verkostojen ominaisuuksia mitataan yleensä neljän mittayksikön avulla. Näitä ovat verkoston *koko* (size), *keskittyneisyys* (centrality), *tiheys* (density) ja *kattavuus* (reachability). Näitä voidaan mitata sekä yksittäisen toimijan että koko verkoston tasolla. Monge & Eisenberg käyttävät muista tutkijoista poiketen samaa englanninkielistä termiä *centrality* merkitsemään keskittyneisyyttä sekä verkoston yleisellä tasolla että keskeistä roolia yksittäisten toimijoiden tasolla. Muut tutkijat yleensä erottelevat verkoston yleisen keskittyneisyyden (centralization) ja yksittäisten toimijoiden keskeisyyden (centrality) toisistaan käyttäen kahta eri termiä.

Verkoston koko tarkoittaa Mongen ja Eisenbergin mukaan yksilötasolla sitä yhteyksien määrää, joka yksilöllä on muihin toimijoihin. Verkoston tasolla koko tarkoittaa verkostossa olevien yhteyksien kokonaismäärää. Keskittyneisyys on yksi yleisimpiä verkoston mittareita. Yksilötasolla voidaan mitata, montako *suoraa yhteyttä* toimijalla on muihin toimijoihin (degree), paljonko toimijalla on yhteyksiä sellaisiin toimijoihin, jotka *eivät ole keskenään yhteydessä* (betweenness, yhdistävyys) tai *monenko toimijan kautta* tietty yksilö tavoittaa kaikki muut toimijat verkostossa (closeness, läheisyys). Verkoston tasolla keskittyneisyyttä voidaan mitata laskemalla kaikkien toimijoiden läheisyys muihin toimijoihin, jolloin saadaan tietoa toimijoiden keskinäisestä riippuvuudesta ja verkoston toiminnan tehokkuudesta. Monge ja Eisenberg määrittelevät verkoston tiheyden (density) samalla tavalla kuin Eisenberg ja Goodall: tiheys tarkoittaa verkoston tasolla sitä, kuinka monta suoraa yhteyttä toimijoiden välillä on verrattuna siihen, montako suoraa yhteyttä toimijoiden välillä voisi olla. Mongen ja Eisenbergin mielestä verkoston *kattavuus* (reachability) tarkoittaa sitä, montako toimijaa keskimäärin on kahden toimijan välillä organisaatiossa. (Monge & Eisenberg 1989, 316–317.) Mongen ja Eisenbergin omassa määrittelyssäkään on kuitenkin epätarkkuutta: tiheyden ja kattavuuden termit

menevät yksilötasolla osin päällekkäin yksilötason keskittyneisyyden termistön kanssa.

2.6.3 Vahvuus ja suunta kertovat toimijoiden välisestä yhteydestä

Verkoston ominaisuuksien lisäksi voidaan tarkastella myös kahden toimijan välisen yhteyden ominaisuuksia. Monge ja Eisenberg (1989) kertovat, että toimijoiden välisillä yhteyksillä voi olla neljänlaisia ominaisuuksia: *vahvuus* (strength), *symmetrisyys* (symmetry), *vastavuoroisuus* (reciprocity) ja *monimuotoisuus* (multiplexity). Vahvuutta kuvastaa, kuinka usein toimijat ovat vuorovaikutuksessa. Yhteyden symmetrisyys kertoo, ovatko toimijat samantavai eriarvoisia keskenään vuorovaikutuksessaan: ottaako esimerkiksi toimija A aina yhteyttä toimijaan B, eikä koskaan päinvastoin. Yhteyden vastavuoroisuus kertoo, ovatko toimijat samaa mieltä välillään olevan yhteyden vahvuudesta. Verkoston yhteyksien monimuotoisuus ilmaisee, onko verkoston toimijoilla useita erilaisia yhteyksiä, joista muodostuu uusia verkostoja samojen toimijoiden välille. (Monge & Eisenberg 1989, 314–316.)

Eisenberg kehitti vuonna 1985 luokittelun erityyillisille organisaation välisille yhteyksille (Eisenbergin ja Goodallin, 2004, mukaan). Hänen mukaansa on olemassa kolmentasoista vaihtoa verkoston toimijoiden välillä: *institutionaalista* (institutional), johon ei tarvita ihmisiä, esimerkiksi automaattinen tiedonsiirto yritysten välillä; *edustuksellista* (representative), jossa ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa edustaen yritystä tai tiettyä työroolia; sekä *henkilökohtaista* (personal), jossa ihmiset keskustelevat yksityisistä asioista ja muodostavat esimerkiksi ystävyys-suhteita. Eisenbergin ja Goodallin mukaan voi kuitenkin olla vaikea erottaa edustuksellisia ja henkilökohtaisia yhteyksiä, koska työasioissa kohtaavat ihmiset voivat päätyä keskustelemaan yksityisistä asioista ja päinvastoin. Yhteydet siis muuttuvat ajan myötä. Ihmiset voivat aloittaa

suhteen työrooliensa edustajina ja tutustuessaan kehittää henkilökohtaisemman ystävyyssuhteen. (Eisenberg & Goodall 2004, 304.)

Nyt toteutetussa tutkimuksessa työyhteisön viestintäverkostoa analysoidaan tarkastelemalla verkoston kokoa, verkoston tiheyttä ja verkoston koheesiota eli yhdistyneisyyttä. Verkoston koko muodostuu laskemalla aineistonkeruuvaiheessa mukana olleiden toimijoiden määrä sekä Mongen ja Eisenbergin (1989) tapaan laskemalla verkostossa olevien suorien yhteyksien kokonaisuusmäärä. Tiheyden määrittelyssä käytetään Eisenbergin ja Goodallin (2004) sekä Mongen ja Eisenbergin (1989) tapaa tutkia verkoston tiheyttä: tiheys eli tiiviys tarkoittaa sitä, kuinka monta suoraa yhteyttä verkoston toimijoiden välillä on verrattuna siihen, montako suoraa yhteyttä toimijoiden välillä voisi olla. Koheesion mittarina puolestaan käytetään de Nooy'n ynnä muiden (2005) määrittelemää mittaria: koheesiota kuvaa toimijoiden suorien yhteyksien keskiarvo. Tutkimuksessa siis analysoidaan, montako suoraa yhteyttä kullakin toimijalla on ja mikä on yhteyksien määrän keskiarvo. Tutkimuksessa ei tarkastella kahden toimijan välisen yhteyden ominaisuuksia muutoin kuin yhteyden vahvuuden osalta. Yhteyttä pidetään vahvana, jos toimijat ovat aineistonkeruuvaiheen aikana usein vuorovaikutuksessa. Tässä käytetään siis Mongen ja Eisenbergin (1989) tapaa analysoida yhteyden vahvuutta. Kyselyn ja haastattelun tuottamien aineistojen osalta verkoston toimijoiden välisiä yhteyksiä tarkastellaan myös jossain määrin yhteyden suunnan perusteella, mutta yhteyden suunta ei ole tutkimuksessa keskeisessä roolissa.

2.6.4 Verkstorakenteiden paremmuudesta keskusteltu

Verkstorakenteiden paremmuudesta on väitelty pitkään ja tutkimukset ovat tuottaneet erilaisia tuloksia siitä, olisiko esimerkiksi keskittynyt verkstorakenne parempi kuin hyvin hajautunut verkstorakenne organisaation

suorituskyvyn tai informaation kulkeutumisen kannalta. Usein tutkimuksissa on kuitenkin otettu melko mekanistinen näkökulma viestien kulkeutumisesta verkostossa (ks. esim. de Nooy ym. 2005; Tang, Mub ja MacLachlan 2006; Yang ja Tang 2008). Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa ei vertailla erilaisia viestintäverkostojen rakenteita, vaan keskitytään tarkastelemaan tietyn työyhteisön viestintäverkostoa ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Tämän vuoksi verkostorakenteita vertailevat aiemmat tulokset eivät ole käsillä olevan tutkimuksen kannalta olennaisia. Monge & Eisenberg (1989) toteavat kuitenkin, että organisaatioiden erilaiset toimintaympäristöt, olosuhteet, toimialat, tehtävät, päämäärät ja organisaatio kokonaisuudessaan vaikuttavat siihen, minkälainen verkostorakenne takaa parhaiten organisaation elinvoimaisuuden (317–320).

2.6.5 Toimijoiden roolit liittyvät yksilötason verkostotutkimukseen

Jablinin ynnä muiden (1989) mukaan viestintäverkostoja voidaan analysoida niiden eri tasojen mukaan. Viestintäverkostoa voidaan tutkia yksilön näkökulmasta tarkastelemalla henkilökohtaisia yhteyksiä verkostossa, ryhmän tasolla tarkastelemalla ryhmän jäsenten yhteyksiä, organisaation tasolla tai organisaatioiden välisten verkostojen tasolla. Usein eri tasojen verkostot ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Jablin ym. 1989, 297–298.) Mongen ja Contractorin (2003) mukaan verkostoista voi saada enemmän tietoa, jos tutkimuksen lähtökohtana on useita teoreettisia näkökulmia ja jos analyysissä tutkitaan verkostoja paitsi yksilötasolla, myös ryhmien ja koko verkoston tasolla käyttäen monipuolisia analysointimenetelmiä (Monge & Contractor 2003, 46, 294). Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa työyhteisön viestintäverkostoa pyritään tutkimaan useilta tasoilta. Tarkastelussa on koko verkoston taso, sillä havainnoinnissa mukaan voivat tulla kaikki työyhteisön jäsenet ja myös ulkopuoliset toimijat kuten toimistossa käyvät asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Tarkastelussa on myös tiimien ja ryhmien taso, sillä

toimijat yksilöimällä saadaan tietoa siitä, mihin työtimeihin he kuuluvat. Näin saadaan tietoa tiimien sisäisistä ja tiimien välisistä yhteyksistä verkostossa. Mukana on myös yksilötason verkostotutkimus, sillä esimerkiksi kyselyt ja haastattelut tuottavat tietoa yksittäisen työntekijän omista käsityksistä hänen henkilökohtaisista yhteyksistään muihin työntekijöihin.

Kun tutkitaan viestintäverkostoa yksilön tasolla ja yksittäisen toimijan näkökulmasta, voidaan verkoston toimijoilla tunnistaa erilaisia rooleja sen perusteella, mikä on heidän sijaintinsa tai asemansa verkostossa ja minkälaisia yhteyksiä heillä on muihin toimijoihin. Verkostossa voidaan havaita *kytkeytyjiä* tai *tähtiä* (star) eli hyvin keskeisessä roolissa olevia toimijoita, joilla on paljon yhteyksiä muihin toimijoihin paitsi omassa ryhmässään, myös muissa ryhmissä ja verkoston osissa. Verkostoissa toimii myös *yhdyshenkilöitä* (liaison), jotka yhdistävät kaksi tai useampia ryhmiä, vaikka eivät itse ole näiden ryhmien jäseniä. *Sillanrakentajat* (bridge) yhdistävät niin ikään kaksi tai useampia ryhmiä toisiinsa, mutta he ovat itse jäsenenä vähintään yhdessä näistä ryhmistä. *Eristyjä* (isolate) on toimija, jolla on vain vähän tai ei lainkaan yhteyksiä muihin verkoston toimijoihin. Hän on siis verkostossa etäisemmässä roolissa kuin muut. Verkostossa voidaan tunnistaa myös *portinvartija* (gatekeeper), joka on ainoa linkki kahden verkoston osion välillä. (Barabási 2002, 60–61; Brass 1995 Mongen & Contractorin 2003, 32, mukaan; Eisenberg & Goodall 2004, 301; Monge & Contractor 2001, 443; Rogers & Kincaid 1981, 83.) Eisenbergin ja Goodallin mukaan Brass (1984) piti eniten yhteyksiä luoneita toimijoita kaikkein vaikutusvaltaisimpina toimijoina verkostossa, mutta Eisenbergin ja Goodallin mielestä vaikutusvallasta verkostossa ei kerro yhteyksien määrä, vaan pikemminkin se, keihin toimija on solminut yhteyksiä. Yhdyshenkilöt ovatkin heidän mielestään avainhenkilöitä organisaatioiden viestinnässä, koska he voivat saada oman tulkintansa viestien merkityksestä leviämään nopeasti läpi koko organisaation. (Eisenberg & Goodall 2004, 301–302.) Myös Rogers ja

Kincaid uskovat yhdyshenkilöiden ja sillanrakentajien olevan tärkeässä roolissa viestintäverkostossa, koska heidän mielestään uusi tieto kulkeutuu erilaisista ryhmistä toisiin juuri näiden kautta (Rogers & Kincaid 1981, 128).

Nyt toteutetussa tutkimuksessa ei ollut tavoitteena löytää ja tunnistaa työyhteisön viestintäverkostosta kytkeytyjiä, tähtiä, sillanrakentajia tai eristyjiä, koska tutkimuksen pääpaino oli tutkia kohdeyhteisön viestintää ja yhteistyötä kokonaisuutena. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin ei siten sisällytetty kysymyksiä, jotka olisivat etsineet vastauksia kysymyksiin yksittäisten toimijoiden rooleista viestintäverkostossa. Kuitenkin aineiston analysointivaiheessa tuloksista nousi esille monia erilaisia yksittäisten työntekijöiden rooleja, jotka otettiin huomioon tuloksia tarkasteltaessa.

2.6.6 Yhdyshenkilöt ja sillanrakentajat merkityksellisiä

On merkityksellistä, kuinka vahva tai heikko yhteys toimijoiden välillä on: kuinka usein erilaiset toimijat ovat vuorovaikutuksessa tai kuinka syvä ihmissuhde eri tiimien työntekijöiden välillä on. Rogers & Kincaid (1981) sekä Barabási (2002) kertovat sosiologi Mark Granovetterin (1973) kehittämästä teoriasta, joka tunnetaan nimellä "The strength of weak ties", heikkojen sidosten vahvuus. Tämän teorian mukaan nimenomaan heikot yhteydet ovat verkostojen yhtenäisyyden kannalta olennaisia, sillä ne yhdistävät usein keskenään erilaisia toimijoita ja ryhmiä toisiinsa. Heikoksi yhteydeksi voidaan kutsua yhteyttä, joka on kahden eri ryhmään kuuluvan toimijan välillä, kun vuorovaikutusta on toimijoiden välillä vain harvoin. (Barabási 2002, 47; Rogers & Kincaid 1981, 127–129.) Heikkojen sidosten vahvuus -ajattelu tukee tutkijoiden näkemystä, että yhdyshenkilöt ja sillanrakentajat olisivat viestintäverkostossa merkittäviä toimijoita. Esimerkiksi Hawe ja Ghali (2008) toteavat tutkimuksessaan, että terveydenedistämistyössä verkoston keskeisten eli eniten

yhteyksiä luoneiden toimijoiden sijaan kannattavinta on saada vakuuttumaan yhdyshenkilöt, koska heidän kautta tavoitetaan myös verkoston marginaaliryhmät. He toteavat myös viestintäverkoston yhteyksien syvyyden olevan yhteydessä siihen, paljonko verkostossa on eristyjiä. Mitä pinnallisempia suhteita tutkitaan (esimerkiksi tuntemista nimen perusteella), sitä tiiviimpi verkosto muodostuu ja sitä vähemmän siinä on eristyjiä. (Hawe & Ghali 2008, 62, 67–68.)

2.6.7 Itseraportointi voi tuottaa eri kuvan verkostosta kuin havainnointi

Toimijan oma käsitys roolistaan viestintäverkostossa saattaa poiketa siitä asemasta, mikä todetaan esimerkiksi havainnoinnin avulla. Carrington ynnä muut (2005) korostavatkin, että viestintäverkostojen tutkimuksessa kannattaa käyttää monipuolisia aineistonkeruumenetelmiä, jotta saataisiin tietoa paitsi toimijoiden subjektiivisista käsityksistä verkostosta, myös todellisista havainnoista. Toimijan itse raportoimaan kuvaan vaikuttaa vahvasti hänen oma asemansa verkostossa. (Carrington, Scott & Wasserman 2005, 3.) Falcione, Sussman ja Herden (1989) ovat samaa mieltä. Heidän mukaansa verkostanalyysiin liittyvät tutkimukset osoittavat, että toimijan oma käsitys asemastaan verkostossa vaikuttaa siihen, kuinka tunnepitoisesti toimija suhtautuu ryhmään. Toimijan oma, itse koettu käsitys asemastaan verkostossa näyttää vaikuttavan suhtautumiseen enemmän kuin todellinen, objektiivinen asema. Falcione ynnä muut viittaavat Jablinin (1980) tutkimukseen, jonka mukaan objektiivisilla mittauskeinoilla löydetyt ominaisuudet vaikuttavat vain epäsuorasti toimijan käyttäytymiseen, kun taas koetut ominaisuudet vaikuttavat suoraan toimijan käyttäytymiseen organisaatiossa. (Falcione, Sussman & Herden 1989, 209–210.)

2.6.8 Viestintä muuttuu ihmissuhteen kehittyessä

Silloin kun viestintäverkoston toimijat ovat ihmisiä, toimijoiden välisissä yhteyksissä on aina kyseessä sosiaalinen suhde. Taylor ja Altman (1995) muistuttavat sosiaalisen penetraatioprosessin teoriassaan, että sosiaaliset suhteet kehittyvät ja kasvavat tiettyjen vaiheiden kautta. Ihmisten välinen viestintäkin muuttuu sosiaalisen suhteen kehittyessä. Taylorin ja Altmanin mukaan viestintä käy sitä intiimimmäksi ja syvällisemmäksi, mitä tiiviimmäksi ja läheisemmäksi ihmissuhde muuttuu. Heidän mukaansa ihmiset siirtyvät yleensä hyvin hitaasti työhön liittyvästä keskustelusta henkilökohtaisempien asioiden kuten esimerkiksi pelkojensa käsittelyyn. Taylorin ja Altmanin nimittämässä orientaatiovaiheessa keskustellaan niin sanotuista julkisista asioista. Ihminen ei paljasta itsestään kovin paljoa henkilökohtaista keskustelukumppanilleen. Ihmiset pyrkivät välttämään aiheita, jotka saattaisivat aiheuttaa ristiriitoja tai konflikteja. Keskustelun sävy on varovainen, kohtelias ja harkitseva. Seuraavassa vaiheessa uskalletaan jo paljastaa enemmän henkilökohtaisia asioita ja keskustelun sävy muuttuu ystävällisemmäksi ja rennommaksi. Kolmannessa vaiheessa suhde syvenee – ystävyys- ja rakkaus-suhteet sijoittuvat Taylorin ja Altmanin mukaan tälle tasolle. Keskustelukumppanit ovat hyvin avoimia ja kertovat itsestään myös hyvin henkilökohtaisia asioita toisilleen. Ihmiset myös oppivat toisistaan paljon. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa on saavutettu jatkuvan avoimuuden ja toistensa syvällisen tuntemisen tilanne. (Taylor & Altman 1995, 44–45, 53–54.) Knapp ja Vangelisti (1995) esittävät samankaltaisen ajatuksen kehittyvistä ihmissuhteista ja viestinnästä. Knappin ja Vangelistin mukaan kaikille ihmissuhteista on yhteistä, että viestintäkäyttäytyminen muuttuu ihmissuhteen kehittyessä. Ihmissuhteille on myös tyypillistä, että niiden läheisyysaste vaihtelee: välillä kumppanit ovat toisilleen etäisempiä, välillä hyvinkin läheisiä. Knappin ja

Vangelistin mukaan tietyt viestintäkaavat ja -sisällöt esiintyvät tietyissä suhteen vaiheissa. (Knapp & Vangelisti 1995, 60, 75.)

2.7 Fyysinen läheisyys edistää viestintää ja yhteistyötä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteisen toimiston eli tilan ja paikan suhdetta työyhteisön jäsenten viestintään ja yhteistyöhön. Fyysisen läheisen sijainnin on todettu tutkimuskirjallisuudessa olevan yhteydessä viestintään. Jo hyvin varhaisissa tutkimuksissa 1950-luvulla todettiin, että lähellä olevien kanssa viestitään enemmän kuin kaukana sijaitsevien (Festinger, Schacter ja Back 1954, Davisin 1984 mukaan). Myöhemmät tutkimukset ovat vahvistaneet havainnon, että toimijoiden välinen vuorovaikutus lisääntyy, jos toimijat sijaitsevat toisiaan lähellä (Allen 1977, Athanasiou & Yoshioka 1973, Monge & Kriste 1980, Monge & Eisenbergin 1989 mukaan). Fyysisen läheisyyden vaikutuksia on tutkittu myös viestintäverkostossa. Rogersin ja Kincaidin (1981) mukaan fyysinen etäisyys vähentää viestintäyhteyksien muodostumista viestintäverkostossa ei-lineaarisesti: eniten yhteyksiä syntyy lähietäisyydelle, selvästi vähemmän puolimatkaan, mutta siitä eteenpäin yhteyksien määrä vähenee hitaammin. Rogers & Kincaid huomasivat tutkiessaan korealaista kylää, että vähiten yhteyksiä muodostaneet yksilöt asuivat kylän reuna-alueilla, tavallaan viestintäverkoston periferiaosissa. Kun toimijat sijaitsevat lähellä toisiaan, on todennäköistä, että he kohtaavat useammin, mikä saattaa johtaa ystävyys-suhteen muodostumiseen. (Rogers & Kincaid 1981, 301–305.) Davisin (1984) tutkimukset tuovat samansuuntaisia tuloksia. Hänen mukaansa spontaania vuorovaikutusta syntyy, kun ihmiset kohtaavat toisensa suunnittelemattomasti tai ohittavat toisensa kulkiessaan ympäri toimistoa. Mitä lähempänä työntekijöiden työpisteet sijaitsevat, sitä todennäköisempää on, että he kohtaavat. Fyysinen etäisyys vähentää spontaanien vuorovaikutustilanteiden syntymisen

todennäköisyyttä. Sellaiset työntekijät, joiden työpiste sijaitsee keskeisellä paikalla kulkureittien risteyksessä, ovat todennäköisesti enemmän vuoro-vaikutuksessa muiden kanssa kuin sellaiset työntekijät, joiden työpiste sijaitsee kaukana ja eristyksissä muista. Davis uskoo, että työpisteen sijainti vaikuttaa jopa siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä oppii tuntemaan muut työntekijät ja kuinka nopeasti hän pääsee mukaan työntekijöiden väliseen yhteystyöhön. Davisin mukaan myös toimistorakennuksen koko vaikuttaa suhteiden syntymiseen työntekijöiden välillä. Pienessä toimistorakennuksessa ihmis-suhteet ovat intiimimpiä ja työntekijät tuntevat toisensa paremmin kuin suurissa toimistoissa, joissa on useita kerroksia tai jopa erillisiä rakennuksia. (Davis 1984, 272–273.)

2.7.1 Tilan ja paikan määrittelyssä vaikeuksia

Tila ja paikka ovat laajempia käsitteitä kuin pelkkä fyysinen etäisyys tai läheisyys keskustelukumppaniin. Tilan määrittely ei kuitenkaan ole ollut yksinkertaista, vaan se on muuttunut vuosikymmenien tutkimuksen aikana. Schein, Beckhard ja Bennis (1973) kritisoivat 1970-luvulla, että vaikka organisaatioiden toimintaympäristöä tutkitaan runsaasti, sen konkreettista, fyysistä aspektia ei ole määritelty eikä tutkittu analyttisesti (Schein, Beckhard & Bennis 1973, iv). Steele (1973) määrittelee tilan hyvin laajasti: siihen kuuluu organisaation geofyysinen ympäristö (ympäröivä luonto, pinnanmuodot, tiet ja rakennukset), teknofyysinen ympäristö (esineet, kalustus, koneet ja muut objektit välittömässä läheisyydessä) sekä sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö (normit, ympäröivät ihmiset, ilmasto, historia, tavat yms.) Steele jatkaa luokitteluaan vielä niin, että ympäristön lisäksi hän määrittelee yksilön omaksi tilaksi ympäristön, jota yksilö pitää omana toiminta-alueenaan, ja yksilön puitteiksi sen välittömän miljöön, joka yksilöä ympäröi. Hän tarkastelee, minkälaisia sosiologisia ja psykologisia vaikutuksia ympäristöllä on tilan

käyttäjiin. (Steele 1973, 7, 11.) Davis (1984) kritisoi Steelen määrittelyä. Hänen mielestään Steele vain luettelee fyysisiä objekteja ja paikkojen ominaisuuksia ja kuvailee niiden psykologisia ja sosiologisia etuja organisaation jäsenille, mutta hän ei määrittele tai yksilöi varsinaista fyysistä ympäristöä millään tavalla. Davis itse näkee organisaation fyysisen tilan määrittelyssä kolme pääluokkaa: fyysinen rakenne (kuten rakennuksen arkkitehtuuri, huonekalujen sijoittelu jne.), fyysiset ärsykkeet (kuten puhelimen äänet yms.) ja symboliset artefaktit (kuten sisustuselementit, värit jne.). Davisin mukaan tutkimukset ovat usein keskittyneet tarkastelemaan fyysistä tilaa vain yhdestä näkökulmasta. (Davis 1984, 271–272.) Pinto ynnä muut (1993) määrittelivät organisaation fyysisen tilan ja paikan yksinkertaisesti. Heidän mukaansa organisaation fyysisen rakenteen muodostavat organisaation toimistot ja rakennukset. (Pinto ym. 1993, 1285.)

Eräs 1970-luvulle tyypillinen fyysistä tilaa koskeva tutkimuksen muoto oli vertailla avointa ja suljettua toimistorakennetta. Esimerkiksi Oldham ja Brass (1979) tutkivat työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä sekä työmotivaatiota ennen ja jälkeen uudelleensijoittelun: työntekijät siirtyivät perinteisestä toimistosta avotoimistoon, jossa ei ollut sisäseiniä eikä osastoja työpisteiden välillä. Avotoimistoon muuton jälkeen työtyytyväisyys ja työmotivaatio laskivat selvästi verrattuna aikaan ennen muuttoa. Tosin tulosten mukaan tämä lasku selittyi pitkälti siitä, että myös työn ominaisuudet muuttuivat työtilojen muuttuessa: työntekijät kokivat saavansa muuton jälkeen vähemmän palautetta esimiehiltä työstään ja saavansa vähemmän mahdollisuuksia ystävästyä muiden työntekijöiden kanssa. (Oldham & Brass 1979, 267, 282.) Jablin ynnä muut totesivat vielä vuonna 1989, että organisaatioiden fyysisten ominaisuuksien kuten toimiston arkkitehtuurin ja toimiston avoimuuden vaikutuksista viestintäprosesseihin tarvittaisiin vielä lisää tutkimuksia (Jablin ym. 1989, 411).

2.7.2 Fyysinen läheisyys lisää viestinnän ohella myös yhteistyötä

Jablinin ynnä muiden toiveisiin vastattiin 1990- ja 2000-luvuilla: fyysisen tilan vaikutuksia viestintäverkostoon on tutkittu aina näihin päiviin saakka. Van den Bulte ja Moenaert (1998) tutkivat tiimien uudelleensijoittamisen vaikutuksia henkilöstön viestintään. Tutkimuksen mukaan lähekkäin sijoitetut työntekijät juttelevat toistensa kanssa enemmän kuin ennen uudelleensijoittamista. Heidän tutkimuksensa osoittaa myös, että lähekkäin sijoitetut työntekijät juttelevat keskenään enemmän kuin ennen, vaikka he edustavat eri tiimejä. On yhtä todennäköistä, että työntekijä juttelee oman tiimensä työntekijän kanssa, kuin jonkin toisen tiimin työntekijän kanssa. Van den Bulte ja Moenaert toteavat, että vaikka uudelleensijoittelun jälkeen fyysinen etäisyys kasvoi muutaman aiemmin yhdessä sijainneen tiimin välillä, tämä ei vähentänyt näiden tiimien työntekijöiden välistä viestintää. Organisaation omat käytännöt saattavat näin paikata fyysisen etäisyyden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia viestintään. (Van den Bulte & Moenaert 1998, S14–S15.) Toker ja Gray (2008) tutkivat yliopistojen tutkimuskeskusten tilojen yhteyttä innovaatioon ja toteavat, että jos tila mahdollistaa helpon pääsyn muiden työntekijöiden luo ja sallii näköyhteyden muihin ja jos työntekijät sijaitsevat kävelyetäisyyden päässä toisistaan, kasvokkaisviestintä lisääntyy ja viestintäverkostoon syntyy runsaasti yhteyksiä toimijoiden välille. Nämä tekijät parantavat myös innovaatioprosessien tuloksia. (Toker & Gray 2008.)

Innovaatioprosessien tulosten paraneminen liittyy läheisesti viestintäverkoston toimijoiden välisen yhteistyön lisääntymiseen. Läheinen fyysinen sijainti näyttää vaikuttavan myönteisesti organisaation jäsenten yhteistyöhön. Tämän päätelmän vahvistavat Pinto ynnä muut (1993) tutkimustuloksissaan. Tulosten perusteella tiimien yhteiset päämäärät, tiimien yhteiset toimintasäännöt ja

käytännöt sekä läheinen fyysinen sijainti vaikuttavat merkittävästi tiimien jäsenten väliseen yhteistyöhön. Pinton ynnä muiden mukaan esimiesten kannattaisi soveltaa organisaation päämääriä tiimien omien, tarkempien tavoitteiden luomisessa, koska yhteiset päämäärät selvästi edistävät tiimien välistä yhteistyötä. Pinton ynnä muiden mukaan fyysinen läheisyys lisää tiimien välistä yhteistyötä. Työpisteiden sijainnilla ja toimiston tilarakenteella on merkitystä siihen, kuinka usein ja millä tavalla työntekijät ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Pinto ym. 1993, 1293–1294.)

2.7.3 Läheisyys ei yksinään selitä yhteyttä

Tutkijoiden mukaan tarvitaan kuitenkin muitakin tekijöitä kuin fyysinen sijainti selittämään sitä, ketkä toimijat muodostavat viestintäverkostossa yhteyksiä keskenään. Mongen ja Contractorin (2003) mukaan yksilöt, jotka eivät sijaitse lähekkäin, eivät saa tilaisuutta selvittää, onko heillä yhteisiä intressejä, jotka voisivat johtaa suhteen muodostumiseen. Näin ollen heidän välilleen ei todennäköisesti myöskään synny viestintäyhteyttä. Mongen ja Contractorin mielestä fyysinen tai elektroninen läheisyys on välttämätön, muttei yksinään riittävä edellytys viestintäverkoston yhteyksien muodostumiselle. (Monge & Contractor 2003, 228.) Rogers & Kincaid kertovat, että Athanasioun ja Yoshiokan (1973) mukaan fyysisen läheisyyden lisäksi elämäntilanne on hyvä ennustaja yhteyksien syntymiselle. Rogersin ja Kincaidin mukaan fyysisesti lähekkäiset yhteydet ovat kuitenkin ajan myötä kestävämpiä kuin fyysisesti etäiset yhteydet. (Rogers & Kincaid 1981, 310, 316.) Zahn (1991) huomasi, että työntekijöiden työpisteiden fyysisen etäisyyden lisäksi työntekijöiden etäisyys organisaation virallisessa, hierarkkisessa ”komentoketjussa” vaikuttaa kasvokkaisviestinnän tiheyteen. Mitä kauempana työntekijät ovat toisistaan hierarkkisessa ketjussa, sitä vähemmän heillä on keskinäistä kasvokkaisuviestintää. Zahnin mukaan tämä johtuu paitsi siitä, että työntekijöiden

työpisteet sijaitsevat kaukana toisistaan, myös siitä, että työntekijät tapaavat harvoin toimiston muissa yhteisissä tiloissa. Zahnin mukaan fyysinen etäisyys heijastelee työntekijöiden välistä etäisyyttä työstatuksessa ja heidän rooleissaan hierarkkisessa organisaatorakenteessa, mutta pelkkä fyysinen etäisyys ei selitä kasvokkaisviestinnän vähyyttä. Fyysinen etäisyys, statusetäisyys ja etäisyys hierarkkisessa rakenteessa näyttävät vaikuttavan kasvokkaisviestintään sitä kautta, että ne vähentävät työntekijöiden mahdollisuutta kohdata ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Zahn 1991, 748.) Juholin toteaa, että jotkut yhteisöt haluavatkin tietoisin järjestelyin tukea spontaaneja viestintätilanteita esimerkiksi rakentamalla ja sisustamalla yhteiset tilat sellaisiksi, että niissä luonnostaan tapahtuu suunnittelemattomia kohtaamisia (Juholin 2006, 44–45).

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan tilan ja paikan suhdetta työyhteisön jäsenten viestintään ja yhteistyöhön yhteisen toimiston näkökulmasta. Yritykset ovat muuttaneet samaan toimistoon ja työntekijät käyttävät yhteisiä sosiaalisia tiloja. Tutkimuksessa ei mitata työntekijöiden työpisteiden fyysistä etäisyyttä eikä verrata tämän etäisyyden vaikutuksia viestintään, mutta työpisteiden sijaintia toimistorakennuksessa tarkastellaan yleisemmin ja suhteessa työntekijöiden viestintäverkostoon. Työntekijöiden fyysisellä läheisyydellä on merkitystä nimenomaan siinä mielessä, että kahden, aikaisemmin eri toimistoissa työskennelleen yrityksen työntekijät on tuotu yhteiseen toimistoon, jossa he työskentelevät toisiaan lähellä. Tutkimus selvittää myös sitä, missä päin toimistoa ja missä työhuoneissa tai muissa tiloissa työyhteisön jäsenet keskustelevat keskenään ja mistä aiheista missäkin tilassa keskustellaan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen toteuttamista on ohjannut kolme tutkimuskysymystä, joihin on etsitty vastauksia. Nämä kolme tutkimuskysymystä kuuluvat näin:

- 1) Millainen viestintäverkosto on yritysten työntekijöiden välillä?
- 2) Millaista yhteistyötä on yritysten välillä?
- 3) Millainen on tilan ja paikan yhteys viestintään ja yhteistyöhön?

3.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen, kuvaileva ja etnografinen tapaustutkimus. Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 155) mukaan tyypillistä, että aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan. Lähtökohtana on aineiston monitahoinen tarkastelu sen sijaan, että lähdetäisiin testaamaan jotakin teoriaa tai hypoteesia. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. Aineiston hankinnassa käytetään tyypillisesti laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastattelua ja osallistuvaa havainnointia, joita saatetaan täydentää kyselylomakkeilla tai testeillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.) Laadulliselle tutkimukselle on siis tyypillistä tiettyyn, ainutlaatuisen tapaukseen keskittyminen. Tapaustutkimuksella on mahdollista saada yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta.

Tässä tutkimuksessa käytetään myös holistista tutkimusotetta. Freyn, Botanin, Friedmanin ja Krepsin (1992, 205) mukaan holistisen tutkimuksen tavoitteena

on saada monipuolista ja kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta aiheesta (Frey, Botan, Friedman & Kreps 1992, 205).

Tälle tutkimukselle soveltuu erityisen hyvin etnografinen lähestymistapa, koska halutaan tutkia tietyn työyhteisön viestintää ja yhteistyötä nimenomaan työyhteisön luonnonmukaisessa toimintaympäristössä. Tutkija haluaa tietää, millä tavalla työyhteisön työntekijöiden toimiminen yhteisessä, samassa työtilassa on suhteessa työyhteisön jäsenten viestintään ja yhteistyöhön. Freyn, Botanin, Friedmanin ja Krepsin (1992, 7) mukaan etnografisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten toimintaa tietyssä luonnollisessa ympäristössä. Tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkittavaa aihetta mahdollisimman tarkasti ja tutkittavan omasta näkökulmasta. (Frey, Botan, Friedman & Kreps 1992, 7.) Etnografinen lähestymistapa näkyy tässä tutkimuksessa siten, että tutkija oleili tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä koko tutkimuksen tekoajan, puoli vuotta, ja työskenteli itse osana tätä työyhteisöä. Tutkija oli siis suorassa yhteydessä tutkimuskohteidensa kanssa ja tutkimuskohteet olivat koko ajan tietoisia tutkimuksesta. Tutkija oli työyhteisön jäsen jo ennen tutkimusta ja siten työntekijöille tuttu. Näin ollen tutkijan oli mahdollista päästä luontevasti mukaan tarkkailemaan viestintä- ja yhteistyötilanteita niiden luonnollisella tapahtumapaikalla, työyhteisön toimistossa.

Freyn ynnä muiden (1992, 253–254) mukaan etnografinen tutkimus ei yleensä testaa olemassa olevaa teoriaa tai hypoteeseja, vaan lähtee liikkeelle tutkimuksen kohteesta ja aineistosta, joka sieltä kertyy. Aineiston ja tulosten pohjalta saattaa sitten syntyä uutta teoriaa tai löytyä selityksiä tai tulkintoja jo olemassa oleville teorioille. Yleensä etnografisessa tutkimuksessa pyritään kuitenkin aineiston keruuvaiheessa ehdottomasti välttämään tiettyjen, aiemman tutkimuksen tai kirjallisuuden perusteella kuvailtujen tulosten löytämistä. (Frey ym. 1992, 253–254.)

3.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksessa on käytetty kolmea aineistonkeruumenetelmää, jotta saataisiin monipuolisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä: haastatteluja, kyselyjä ja osallistuvaa havainnointia. Tätä monimenetelmäistä tutkimusotetta, jossa samaa ilmiötä lähestytään monelta suunnalta, kutsutaan triangulaatioksi. Eskola ja Suoranta (1996) kertovat, että triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden, menetelmien tai useamman tutkijan käyttöä samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1996, 40). Nyt toteutetussa tutkimuksessa triangulaatio merkitsee nimenomaan useamman aineistonkeruumenetelmän käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation käyttö on perusteltua nyt toteutetussa tutkimuksessa sen vuoksi, että tutkimusta tehdessä on pyritty vahvistamaan luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Eskolan ja Suorannan mukaan triangulaatiota voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta 1996, 40). Albrechtin ja Roppin (1982) mukaan triangulaatio soveltuu erityisen hyvin viestintäverkostojen tutkimiseen, koska triangulaation avulla on mahdollista saada sellaista rikasta ja syvällistä tietoa tutkimuskohteesta, jota ei ilman monimenetelmäistä lähestymistapaa saattaisi havaita. Triangulaation avulla voidaan esimerkiksi kerätä samaan aikaan tietoa useilta verkoston tasoilta. Heidän mukaansa yhden aineistonkeruumenetelmän heikkouksia voidaan paikata muiden menetelmien vahvuuksilla. (Albrecht & Ropp 1982, 162–163, 170–171.)

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksessa käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Eri aineistonkeruumenetelmät valottavat eri näkökulmia samoihin tutkimuskysymyksiin. Tämän vuoksi neljännessä luvussa esitellään

tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin, ei aineistonkeruumenetelmittään, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva kustakin tutkitusta aiheesta ja jotta vältettäisiin tarpeetonta päällekkäisyyttä tulosten kerronnassa.

Koska tarkoituksena on kuvailla työyhteisön työntekijöiden viestintäverkostoa ja yritysten välistä yhteistyötä, on kaikille työyhteisön vakituisille työntekijöille määritelty koodit, joiden avulla työntekijöitä koskevat aineistot voidaan tunnistaa. Nämä koodit ja kunkin työntekijän osallistuminen kuhunkin aineistonkeruumenetelmän vaiheeseen on selostettu taulukossa *Tutkimushenkilöt*, joka löytyy tutkimuksen liitteenä (ks. liite 1). Tutkimuksen kohteena olevista yrityksistä käytetään nimiä X ja Y. Nämä nimet ovat mukana yksittäisten työntekijöiden koodeissa, koska on tärkeä tunnistaa, kumpaa yritystä työntekijät edustavat aineistossa.

Kaikki työntekijät eivät osallistuneet kaikkiin aineistonkeruuvaiheisiin. Freyn ynnä muiden (1992, 252) mukaan etnograafiselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija käyttää tarkoituksenmukaista tutkimusotantaa: haastatteluun ja kyselyihin on mahdollista valita niin monta vastaajaa kuin on tarpeen, jotta saadaan tutkimuksen tavoitteiden kannalta optimimäärä hyödyllistä informaatiota (Frey ym. 1992, 252).

3.3.1 Haastattelut

Tässä tutkimuksessa haastatteluilla haluttiin saada tietoa työyhteisön jäsenten omakohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista liittyen työntekijöiden väliseen viestintään ja yhteistyöhön. Haastatteluilla kerättiin erityisesti omakohtaisia käytännön esimerkkejä työyhteisössä toteutuneista yhteistyömuodoista sekä viestinnän aiheista ja viestintäsisällöistä yritysten työntekijöiden välisissä

keskusteluissa. Hirsjärven ynnä muiden (2000, 191–193) mukaan haastattelu soveltuu hyvin työntekijöiden omakohtaisten kokemusten selvittämiseen. Suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa on mahdollista käydä läpi haluttuja teemoja joustavasti ja syvällisesti. Kysymyksiä voi tarvittaessa muokata ja tarkentaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191–193.) Ruusuvuoren ja Tiittulan mukaan haastattelut eroavat spontaanista keskustelusta institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla on aina tietty päämäärä, johon pyritään. Haastattelijä voi esimerkiksi ohjata keskustelua tiettyihin teemoihin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.) Tutkimuksen haastattelumetodiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu: tutkijalla on valmis kysymysrunko, mutta on myös mahdollista tehdä spontaanisti tarkentavia lisäkysymyksiä (Frey ym. 1992, 126-127; Hirsjärvi ym. 2000, 195). Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin, koska se antaa haastateltaville vapauden kertoa asioista syvällisesti ja omasta näkökulmastaan, mutta samalla varmistetaan, että tutkimuksen kannalta olennaiset aihepiirit ja teemat käydään varmasti läpi haastattelun kuluessa. Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 29) huomauttavat, että riippumatta siitä, onko haastattelu strukturoitu ja suunniteltu vai avoin, se on aina vuorovaikutustilanne. Haastattelijä ja haastateltava toimivat aina suhteessa toisiinsa, joten kaikki haastatteluaineisto syntyy osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 29.)

Tutkimus käynnistettiin molempien yritysten toimitusjohtajan puolistrukturoidulla, kasvokkaisella teemahaastattelulla. Haastattelun tarkoituksena oli tarkentaa tutkimuksen tavoitteita sekä saada taustatietoa tutkittavista yrityksistä ja työyhteisöstä. Toimitusjohtajan haastattelu tehtiin kahdessa osassa tammikuussa 2003. Molemmat haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia. Toimitusjohtajan haastattelun jälkeen haastateltiin kasvokkain neljää työntekijää X:stä ja neljää työntekijää Y:stä. Haastateltavat

valittiin niin sanotulla lumipallomenetelmällä: toimitusjohtajaa pyydettiin nimeämään molemmista yrityksistä kaksi avainhenkilöä haastateltaviksi, ja näitä kahta pyydettiin puolestaan nimeämään yksi uusi henkilö haastateltaviksi. Rogers ja Kincaid (1981, 109) kuvailevat lumipallomenetelmää niin, että alkuperäisen otoksen vastaajia pyydetään nimeämään vertaisryhmänsä jäseniä, joista vuorostaan tulee vastaajia tutkimuksen toisen vaiheen otoksessa, ja näitä pyydetään jälleen nimeämään kolmannen vaiheen vastaajia, ja niin edelleen (Rogers & Kincaid, 1981, 109). X:n haastateltavat edustivat järjestelmämyynnin tiimiä (yksi haastateltava), IT- ja toimistotarvikemyynnin tiimiä (2 haastateltavaa) sekä huollon ja ylläpidon tiimiä (yksi haastateltava). Kaksi haastateltavista kuuluu myös X:n johtoryhmään. Y:n haastateltavista yksi edustaa myynnin ja markkinoinnin tiimiä ja kolme tuotantotiimiä. Kaikki haastatellut ovat yritysten vakituisia, kokoaikaisia työntekijöitä, mukana ei siis ole osa-aikaisia eikä keikkatyöläisiä, vaikka näitäkin työyhteisöön kuuluu. Haastattelut tehtiin helmikuun lopussa ja maaliskuun alussa 2003. Kukin haastattelu kesti noin kaksi tuntia.

Kaikissa kahdeksassa haastattelussa käytettiin samaa puolistrukturoitua kysymysrunkoa (ks. liite 2). Kysymykset pohjautuivat niihin seikkoihin, joita toimitusjohtajan haastattelussa oli noussut esille, mutta ne heijastavat myös hyvin tutkimuskysymyksiä. Haastattelun teemat liittyivät työntekijöiden työtehtäviin, toimenkuvaan, lähimpiin työtovereihin ja yhteistyöhön tiimeissä, työyhteisön ilmapiiriin, yritysten arvoihin ja tavoitteisiin sekä työyhteisön viestintään. Tarkempaa huomiota kiinnitettiin yritysten väliseen yhteistyöhön, haastateltavien omaan rooliin yhteistyön tekemisessä ja asenteisiin yhteistyötä kohtaan, yhteistyön syntyyn ja yhteistyössä ilmenneisiin etuihin ja haittoihin. Haastattelussa selvitettiin myös yritysten työntekijöiden viestintäsuhteita molempien yritysten työntekijöiden kanssa. Viestintätilanteiden tapahtumapaikkojakin käsiteltiin lyhyesti. Haastateltavat saivat kertoa vapaasti

haastattelun teemoista siinä järjestyksessä, kuin asiat tulivat luontevasti esille, joten kysymysten järjestys saattoi vaihdella keskustelun mukaan.

Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneen kasetille ja samanaikaisesti tehtiin myös kirjalliset muistiinpanot. Haastattelunauhat purettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Haastattelut luettiin useaan otteeseen läpi. Sen jälkeen jokaisesta haastattelusta tehtiin tiivistelmä kysymysten mukaisesti. Tiivistelmiä tehtäessä haastatteluista poimittiin muutamia kuvaavia esimerkinomaisia sitaatteja, jotka tiivistävät olennaisella tavalla haastateltavien vastauksista tutkimuksen kannalta tärkeimpiä sisältöjä. Tiivistelmät mahdollistavat haastatteluaineiston käsittelyn, vertailun ja teemoittelun. Tiivistelmissä haastatteluista nousi esille usein toistuvia teemoja, jotka olivat monille haastatelluille työntekijöille yhteisiä. Analysointivaiheessa haastatteluista nousi esille lähtökohtateemojen lisäksi myös muita mielenkiintoisia aihealueita. Nämä teemat luokiteltiin omiksi ryhmikseen.

Tutkimuksen heikkoudeksi paljastui tässä vaiheessa aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin välinen pitkä aika: kaksi haastatteluaineistoa oli ehtinyt osittain kadota ja tuhoutua ennen kuin analyysi tehtiin. Haastateltavien X-H1 ja X-IT2 haastatteluista noin puolet oli tuhoutunut ilman, että tietoja saatiin analyysiin ja tulosten koontiin lainkaan mukaan. Näiden haastateltavien osalta tallella oli ainoastaan omaa työtä, yritysten arvoja ja päämääriä sekä jonkin verran yritysten välistä yhteistyötä selvittäneet osuudet. Sen sijaan näiden työntekijöiden kokemukset työyhteisön jäsenten välisestä viestinnästä ja yhteistyön tarkemmista muodoista jäävät valitettavasti tutkimusaineistosta pois.

3.3.2 Kyselyt

Kyselyllä tarkoitetaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 180) mukaan sellaista aineistonkeruumenetelmää, jossa aineisto kerätään standardoidusti, eli asiaa kysytään vastaajilta täsmälleen samalla tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 180). Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta kyselyä täydentämään haastattelujen ja havainnoinnin tuottamaa tietoa tutkimuksen kohteesta. Kyselyt ovat olleet hyvä täydentävä tutkimusmenetelmä tässä tapaustutkimuksessa, sillä niiden avulla on ollut mahdollista saada nopeasti ja tehokkaasti tietoja lähes kaikilta työyhteisön jäseniltä tutkittavista aiheista. Kaikkia työyhteisön jäseniä ei ole mahdollista ajanpuutteen vuoksi haastatella, mutta kyselyn avulla tutkija saa käsityksen myös niiden työyhteisön jäsenten näkemyksistä, joita ei haastatella. Kyselyt ovat olleet tässä tutkimuksessa tärkeässä roolissa erityisesti siksi, että niiden avulla on mahdollista saada yksilötason tietoa jokaisesta työyhteisön jäsenestä ja hänen sijoittumisestaan työyhteisön viestintäverkostoon sekä hänen roolistaan yritysten välisessä yhteistyössä. Kyselyjen avulla kerättiin tietoa työyhteisön jäsenten asenteista yhteistyötä ja yritysten välistä viestintää kohtaan. Kyselyt tuottivat runsaasti taustatietoa työyhteisön organisaatioista, viestinnän tavoista ja välineistä, tiedon saannista sekä työyhteisön yritysten arvoista ja päämääristä. Tutkija piti näiden taustatietojen selvittämistä kyselyjen avulla tärkeänä, sillä tutkimusaineistosta ei haluttu varhaisessa vaiheessa sulkea pois mitään sellaisia näkemyksiä tai tietoja, jotka saattaisivat myöhemmässä, aineiston analysoinnin ja tulkinnan vaiheessa osoittautua merkittäviksi esimerkiksi teoreettisen viitekehyksen tai aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa.

Frey, Botan, Friedman ja Kreps (1992) muistuttavat, että kyselyssä on sekä hyviä että huonoja puolia. Kyselyn avulla on mahdollista saada tietoa siitä, mitä suuret ihmisryhmät ajattelevat tietyistä aihealueista. Kyselyllä saadaan tietoa

myös suoraan tutkittavalta kohteelta itseltään. (Frey, Botan, Friedman & Kreps 1992, 86–87.) Hirsjärvi ynnä muut pitävät kyselyn etuina sitä, että sen avulla voidaan hankkia laaja tutkimusaineisto saamalla mukaan paljon vastaajia ja kysymällä monia asioita. Kysely on siis tehokas ja aikaa säästävä aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Kyselyn rajoituksia ovat Freyn ynnä muiden (1992, 86) mukaan esimerkiksi vastaajien erot taipumuksissaan tarkkailla ympäristöään tai omaa toimintaansa. Vastaajat eivät välttämättä muista tai osaa kertoa kyselyssä todellista asiantilaa kysyttävään asiaan. Osa vastaajista saattaa valehdella vastauksissaan, jos kysymys on arkaluontoisesta aiheesta. Monimutkaisia aiheita on vaikea selvittää kyselyn vaatimilla yksinkertaisilla vastausvaihtoehdoilla (Frey ym. 1992, 86.) Myös Hirsjärvi ynnä muut (2000, 182) näkevät kyselyssä heikkouksia: väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida, eikä voida tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kysymyksiin. Kyselyn laatiminen on vaivalloista. Vastaamatta jättäneiden määrä eli kato saattaa nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.)

Jotta kyselyn haitat jäisivät mahdollisimman pieniksi, tässä tutkimuksessa käytettiin niin sanottua informoitua kyselyä. Uusitalo (1995) toteaa Hirsjärven ynnä muiden mukaan, että informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille. Samalla tutkija selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 183–184.) Tässä tutkimuksessa tutkija paitsi jakoi kyselylomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille, myös otti kyselyt täytettyinä vastaan henkilökohtaisesti. Vielä palautusvaiheessa tutkija pääsi näin tarkistamaan, että vastaaja oli vastannut kaikkiin kysymyksiin. Kaikkia kysymyksiä ei kuitenkaan käyty palautusvaiheessa vastaajan kanssa kohta kohdalta läpi, tutkija ainoastaan selasi nopeasti palautetun kyselylomakkeen ja jos hän huomasi puuttuvia kohtia, hän pyysi vastaajaa vielä vastaamaan niihinkin. Erityisesti vastaajan työskentelytiimi oli sellainen vastauskohta, joka

oli usein jäänyt puuttumaan, mutta se täydennettiin kyselylomakkeen palauttamisen yhteydessä.

Kyselyitä toteutettiin tässä tutkimuksessa kaksi, koska haluttiin saada mahdollisimman kattavaa tietoa työyhteisön jäsenten asenteista ja näkemyksistä tutkimuskysymysten aiheisiin. Kyselyjen toteuttamisen välillä ehti kulua kahdeksan kuukautta. Tuona aikana toteutettiin työyhteisön toimitilojen remontti. Tilaremontista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4.1. Toteuttamalla toinen kysely ensimmäisen kyselyn lisäksi oli mahdollista kerätä tietoa paitsi tämän tilaremontin suhteesta työyhteisön työntekijöiden väliseen viestintään ja yhteistyöhön, myös ajan kulumisen vaikutuksista siihen, miten työyhteisön jäsenet ovat toisiinsa yhteydessä. Tutkija ehti myös ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä toteuttaa osallistuvaa havainnointia ja analysoida hieman haastatteluissa sekä ensimmäisessä kyselyssä saamaansa aineistoa. Toinen kysely oli tarpeen, koska tutkija huomasi tutkimuskysymyksiin liittyvän vielä sellaisia osa-alueita, joista oli tarve saada lisätietoa mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan muodostamiseksi tutkittavasta kohteesta.

Kyselyjen kysymykset ja lomakkeet laadittiin tutkittavan aiheen pohjalta, jotta saataisiin tietoa tutkimuskysymyksiin liittyen. Kyselyjen kysymykset liittyivät esimerkiksi siihen, keiden kanssa vastaajat viestivät eniten työyhteisössä ja millaisista asioista vastaajat keskustelivat näiden työntekijöiden kanssa. Kyselyissä haluttiin selvittää paitsi viestintäkontakteja, myös viestinnän sisältöä, jotta saataisiin selville, millä tavalla työyhteisön jäsenten keskinäinen viestintä liittyy virallisempiin työasioihin ja millä tavalla epävirallisiin, henkilökohtaisempiin asioihin. Tämä on viestintäverkostoja tutkittaessa tärkeää, koska esimerkiksi Monge ja Contractor (2001, 445–446) totesivat, että modernit organisaatiot rakentuvat yhä enemmän epämuodollisten viestintäverkostojen ja epävirallisen viestinnän varaan. Kyselyjen kysymykset

perustuivat myös toimitusjohtajan haastattelussa esille tulleisiin seikkoihin sekä tutkijan omakohtaisiin kokemuksiin työyhteisössä työskentelemisestä. Ensimmäisessä kyselylomakkeessa kysyttiin lisäksi sellaisia aiheita (kuten työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden kiireisyys sekä työntekijöiden asenteet yhteistyötä kohtaan ja yritysten yhteiset viestinnän keinot), jotka olivat tutkijan mielestä tärkeitä taustatietoja varsinaisten tutkimuskysymysten selvittämiseksi.

Ensimmäisessä kyselylomakkeessa selvitettiin vastaajien mielipiteitä tiedon kulusta työyhteisössä sekä käsityksiä työyhteisön viestinnästä ja viestinnän tavoista, työyhteisön ilmapiiristä, työntekijöiden sitoutumisesta yritysten toimintaan, yritysten päämääristä ja strategioista sekä työmäärästä ja kiireestä. Kyselylomakkeella tutkittiin myös työntekijöiden asenteita yritysten välistä yhteistyötä kohtaan. Ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin työntekijöiden viestintäverkostoa: vastaajia pyydettiin nimeämään ne työntekijät, joiden kanssa he olivat mielestään eniten ja vähiten yhteydessä joko työasioissa tai muissa asioissa. Kyselyssä tutkittiin myös työntekijöiden toistensa tuntemista. Ensimmäisen kyselyn kyselylomake on tämän tutkimuksen liitteenä (ks. liite 3).

Toisessa kyselylomakkeessa tutkittiin, kuinka vastaajien vuorovaikutus muihin työntekijöihin oli muuttunut sen jälkeen, kun toimiston tilaremontti oli toteutettu, sekä mahdollisten muutosten syitä. Toinen kysely tutki lisäksi vastaajien asenteita yritysten työntekijöiden yhteistyötä kohtaan sekä vastaajan käsityksiä työyhteisön ilmapiiristä. Toisenkin kyselyn kysymyslomake on tutkimuksen liitteenä (ks. liite 4). Vastaajat vastasivat kumpaankin kyselyyn omalla nimellään. Näin vastaukset on mahdollista yksilöidä.

Kyselylomakkeen laadinnassa ja kysymysten muotoilussa tutkija käytti apuna erästä työyhteisön jäsentä, joka testasi kyselylomakkeen ensimmäisen version ja antoi siitä ja sen täyttämisestä palautetta. Tavoitteena oli laatia vastaajille

mahdollisimman selkeä ja spesifi kyselylomake, joka olisi paitsi helppo täyttää, tuottaisi myös arvokasta ja helposti käsiteltävissä olevaa tietoa tutkittavasta kohteesta. Sekä ensimmäinen että toinen kyselylomake sisälsivät monen-tyyppisiä kysymyksiä: avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä viisiportaiseen asteikkoon perustuvia kysymystyyppejä. Kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla oli lyhyt vastaajan motivointi, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä, kuinka tärkeää on, että jokainen vastaa. Lähetekirjelmä ei ollut kovin pitkä, koska tutkija jakoi kyselylomakkeet henkilökohtaisesti ja pystyi kertomaan tutkimuksesta ja painottamaan vastaamisen tärkeyttä myös sanallisesti ja henkilökohtaisesti vastaajille kyselyn jakovaiheessa.

Ensimmäinen kysely toteutettiin maaliskuun puolivälissä 2003. Se jaettiin kaikille työyhteisön työntekijöille, jotka olivat tuolloin toimistolla paikalla. Kyselylomakkeen palautti 20 vastaajaa niistä 22:sta, jotka vastaanottivat kyselylomakkeen. Toinen kysely toteutettiin joulukuussa 2003. Se jaettiin ensimmäisen kyselyn tapaan kaikille työyhteisön työntekijöille, jotka olivat tuolloin toimistolla paikalla. Kyselylomakkeen palautti määräaikaan mennessä 20 työntekijää niistä 22:sta, joille lomake jaettiin.

Kyselylomakkeiden tulokset koottiin yhteen niin, että laskettiin kustakin kysymyksestä ja väittämästä, kuinka moni vastaaja oli valinnut minkäkin vastausvaihtoehdon. Avointen kysymysten vastaukset kirjoitettiin ylös ja niitä käsiteltiin kuin haastatteluvastauksia: ne tiivistettiin ja luokiteltiin sellaisten teemojen mukaan, joita vastauksissa nousi esille. Koska tutkimusryhmä on kokonaisuudessaan niin pieni, ettei lomakkeiden tulosten perusteella voi saada tilastollisesti merkitseviä tuloksia, lomakkeiden tuloksia käsitellään laadullisina ja suuntaa-antavina. Sen sijaan, että kyselyt tuottaisivat tilastollisesti merkitseviä tietoja vastausprosentteina, kyselyt antavat taustatietoa ja lisätietoa

siitä, mitä nimenomaan tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijät ovat mieltä tutkittavista asioista.

3.3.3 Osallistuva havainnointi

Tämän tutkimuksen kolmantena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Osallistuvalla havainnoinnilla kerättiin tietoa erityisesti tutkittavan työyhteisön jäsenten keskinäisestä viestinnästä sekä tilan ja paikan suhteesta viestintätilanteisiin. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 207) toteavat havainnoinnin täydentävän hyvin haastatteluilla ja kyselyillä kerättävää aineistoa: siinä missä haastattelu ja kysely kertovat henkilöiden ajattelutavoista, uskomuksista ja tuntemuksista, havainnointi antaa tietoa siitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset kuten sanovat toimivansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207.) Osallistuvan havainnoinnin etu on Freyn ynnä muiden (1992, 256) mukaan sen realismi: tutkittavat tilanteet tapahtuvat mahdollisimman aidosti ja luonnollisesti. Havainnoinnin etuna on myös tehdä tieteellisiä havaintoja asioista, joita tutkittavat eivät välttämättä huomaa tai joita he eivät muistaisi esimerkiksi kyselyssä tai haastattelussa. (Frey ym. 1992, 256.) Tällaisia asioita ovat tässä tutkimuksessa esimerkiksi se, keitä viestintätilanteessa on paikalla, mistä aiheista puhutaan ja missä huoneessa keskustelu käydään. Hirsjärvi ynnä muut (2000, 200) pitävät havainnoinnin etuina luonnollisissa ympäristöissä tutkimista sekä sitä, että havainnointi tuottaa välitöntä ja suoraa tietoa aiheista, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa. Hirsjärven ynnä muiden mukaan havainnointi soveltuu erinomaisesti esimerkiksi juuri vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 200.)

Frey ynnä muut (1992, 256) listaavat havainnoinnin haitoiksi ja rajoituksiksi sen, että tulokset ovat sidoksissa tiettyyn tilanteeseen ja paikkaan, joten

yleistyksiä tuloksista on vaikeaa tehdä. Yllättävät tapahtumat saattavat muuttaa tutkijan alkuperäisiä suunnitelmia, jolloin tutkija ei voi kontrolloida tutkimustilannetta kuten esimerkiksi kokeellisessa tutkimustilanteessa. (Frey ym. 1992, 256.) Hirsjärvi ynnä muut (2000, 200–201) puolestaan toteavat havaintomenetelmän kritiikkinä, että havainnointi saattaa jopa muuttaa alkuperäistä tilannetta. Havainnointien kirjaaminen voi olla hankalaa. Joskus tutkija saattaa sitoutua emotionaalisesti tutkimuksen kohteisiinsa, jolloin tutkimuksen objektiivisuus voi kärsiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 200–201.)

Hirsjärvi ynnä muut (2000, 201) erottavat toisistaan hyvin tarkasti jäsennellyn systemaattisen havainnoinnin ja vapaasti tilanteessa muotoutuvan osallistuvan havainnoinnin. Heidän mukaansa menetelmien ääripäiden välille muotoutuu jatkumo, jossa havainnoinnin systemaattisuus ja vapaamuotoisuus vaihtelevat. (Hirsjärvi ym. 2000, 201.) Tässä tutkimuksessa käytettiin näiden kahden ääripään väliin sijoittuvaa havainnoinnin muotoa, sillä havainnointi toteutettiin niin, että havainnoija osallistui tutkittavaan tilanteeseen ja työyhteisön toimintaan, mutta toteutti havainnointia tietyn rutiinin mukaisesti. Havainnoinnit kirjattiin ylös tarkkaa, etukäteen pohdittua ja laadittua havainnointilomaketta noudattaen (ks. liite 6) ja havainnointikierros tehtiin aina samalla tavalla tiettyinä kellonaikoina. Tutkija ei itse aloittanut keskustelua, mutta vastasi, jos hänelle puhuttiin kierroksen aikana. Havainnointia toteutettiin tällä tavalla systemaattisesti sen vuoksi, että haluttiin saada helposti käsiteltävissä olevaa tietoa ja havainnoida riittävän paljon viestintätilanteita, jotta aineistoa voitaisiin vertailla ja analysoida luotettavasti. Freyn ynnä muiden (1992, 255–256) mukaan etnografiseen tutkimusotteeseen soveltuu hyvin metodiksi osallistuva havainnointi. Siinä tutkija havainnoi tutkittavaa aihetta luonnollisessa ympäristössä ollen itse osana tapahtumia. (Frey ynnä muut 1992, 255–256.) Osallistuva havainnointi on erityisen perusteltu tutkimusmetodi tässä tutkimuksessa siitäkkin syytä, että halutaan selvittää tietyn, tarkkaan

määritellyn ympäristön — tässä tapauksessa toimiston eri tilojen ja huoneiden — yhteys työntekijöiden välisiin viestintätilanteisiin.

Osallistuvaa havainnointia toteutettiin neljä kertaa päivässä 13.2.2003 ja 18.6.2003 välisenä aikana, noin muutamana päivänä viikossa. Havainnointia tehtiin kulkemalla toimistossa tietty, ennalta määritelty lenkki, joka lähti Y:n työhuoneesta, kulki X:n järjestelmämyynnin työtilojen läpi, demotilan läpi, IT- ja toimistotarvikemyynnin työhuoneiden ohi, neuvotteluhuoneen ohi, kahvihuoneen läpi, toimitusjohtajan työhuoneen ohi ja huollon työtilojen läpi päätyen takaisin Y:n työhuoneeseen (ks. liite 7 toimiston pohjapiirroksesta). Kierros pyrittiin kulkemaan läpi neljästi päivässä, yhden kerran aamulla kello 8–10 välillä, toisen kerran aamupäivällä kello 10–12 välillä, kolmannen kerran iltapäivällä kello 12–14 välillä ja viimeisen kerran kello 14–16 välillä. Joinakin päivinä kaikkia kierroksia ei voitu toteuttaa, koska tutkija osallistui itse samalla työyhteisön jäsenenä normaalin työnsä tekemiseen, eikä ollut jatkuvasti toimistossa paikalla toteuttamassa havainnointia. Yksi kierros kesti noin viisi minuuttia. On huomioitavaa, että toimiston tilaremontti käynnistyi 7.3.2003 ja se oli valmis 28.5.. Tilaremonttia siis toteutettiin samaan aikaan kuin osallistuvaa havainnointia. Tilaremontin osuminen havainnoinnin yhteyteen oli käytännön järjestelyistä johtuva sattuma. Tutkija ei etukäteen suunnitellut toteuttavansa havainnointia juuri tilaremontin aikana.

Havainnoinnin aikana kirjattiin ylös kaikki viestintätilanteet, joita kierroksen aikana havaittiin. Jokaisesta viestintätilanteesta kirjattiin ylös viestintätilanteen osapuolet heille annettujen koodinumeroiden mukaan (työyhteisön ulkopuolisista osapuolista käytettiin koodeja A eli asiakas tai U eli muu ulkopuolinen), viestintätilanteen tapahtumapaikka huoneen tarkkuudella, lyhyesti viestinnän sisältö eli mistä keskusteltiin sekä muutama sana tai lause, joita havainnoija sattui kuulemaan kulkiessaan tapahtumapaikan ohi.

Havainnoinnissa pyrittiin myös kirjaamaan ylös viestintätilanteen sävy: oliko viestintätilanne neutraali, negatiivinen, positiivinen vai humoristinen. Havainnointilomake on tutkimuksen liitteenä.

Viestintätilanteissa käsitellyt aiheet merkattiin ylös sen perusteella, puhuttiinko työasioista, yritysten väliseen yhteistyöhön liittyvistä asioista, työhön liittymättömistä, epävirallisemmista asioista, vaihdettiinko tervehdyksiä vai puhuttiinko tutkimuksen tekemisestä eli pro gradu -työn tekemisestä itsestään. Tutkija oli kertonut työyhteisön jäsenille tekevänsä tutkimusta ja siihen liittyen osallistuvaa havainnointia. Usein tutkijan kiertäessä havainnointikierröksellä kynä ja paperi kädessään työyhteisön jäsenet huomasivat tutkijan tekevän havainnointia, ja kommentoivat silloin tutkijalle itse tutkimuksen tekemistä. Myös nämä viestintätilanteet merkittiin ylös, jotta mikään havainnointikierröksen aikana tapahtunut viestintätilanne ei olisi jäänyt huomioimatta.

Tutkijalla ei ollut mahdollisuutta seurata kutakin viestintätilannetta kauempaa kuin muutaman kommentinvaihdon ajan. On huomioitavaa, että viestintätilanteen aihe on merkitty ylös sen perusteella, mitä asioita keskustelussa oli esillä juuri sillä hetkellä, kun havainnot tehtiin. Tulokset viestintäsisällön aiheesta voisivat olla erilaiset, jos tutkija olisi sattunut paikalle hetkistä myöhemmin tai aikaisemmin tai jos hän olisi voinut kirjata ylös koko viestintätilanteen aikana käydyn keskustelun. Onhan tavallista, että keskustelun aikana käsiteltävät aiheet vaihtuvat, välillä saatetaan puhua työasioista, hypätä hetkeksi keskustelemaan työhön liittymättömistä, epävirallisemmista asioista, ja jatkaa taas hetken päästä työasioilla. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin toteuttamaan havainnointia niin usein, että kertyneessä aineistossa olisi kattavasti mukana kaikenlaista työyhteisössä tapahtuvaa viestintää. Havainnointikierröksiä pyrittiin tekemään kaikkina työaikoina, jotta ei tapahtuisi sitä, että aina samaan aikaan – kuten vaikkapa

lounasaikaan – tehdyllä havainnoinnilla olisi kertynyt ainoastaan esimerkiksi syömään lähtemiseen liittyviä keskustelunpätkiä. Tämä olisi saattanut tuottaa kummallisia tuloksia, että työyhteisössä keskustellaan ainoastaan ruoasta. Viestintätilanteiden aiheiden luokittelua helpotti se, että jokaisesta viestintätilanteesta kirjattiin ylös myös muutamia keskustelussa kuultuja sanoja tai lauseita.

Sävyn tulkinnassa kuunneltiin käytyä keskustelua sekä siinä esiintyneitä sanoja ja lauseita, olivatko nämä kielteisiä, myönteisiä, neutraaleja vai vitsailevia. Sävyn tulkinnassa käytettiin apuna myös viestintätilanteeseen osallistuvien työntekijöiden nonverbaalista viestintää kuten äänenpainoja ja eleitä. Neutraaleissa viestintätilanteissa viestinnän osapuolet eivät osoittaneet suurempia positiivisten tai negatiivisten tunteiden merkkejä eleissään, äänessään tai sanoissaan. Positiivisissa viestintätilanteissa tilanteen osapuolet viestivät hyvää mieltä tai asiantilan tai henkilön hyväksyntää äänellään, eleillään tai sanoillaan (esimerkiksi hymyilemällä tai kehumalla ihmistä tai asiaa). Humoristisissa viestintätilanteissa yksi tai useampi viestintätilanteeseen osallistunut sanoi jotakin, joka sai viestintätilanteeseen osallistuneet työntekijät nauramaan ääneen. Negatiivisten viestintätilanteiden osapuolet osoittivat ärtymystä tai pettymystä toisiaan tai jotakin asiaa tai tilannetta kohtaan äänensävyllään ja/tai negatiivisilla sanoilla ja lauseilla. On huomioitava, että keskustelun sävyn tulkinta perustui tutkijan ensivaikutelmiin ja subjektiivisiin käsityksiin havainnoidusta viestintätilanteesta. Tältä osin havainnoinnin tulokset ovat siis riippuvaisia tutkimuksen tekijän omasta persoonasta ja kyvystä tehdä tulkintoja viestintätilanteiden sävystä. Jos joku toinen olisi toteuttanut havainnoinnin, hän olisi saattanut saada erilaisia tuloksia viestintäsisältöjen sävystä.

Viestintätilanteita kirjattiin havainnointiajan kuluessa ylös yhteensä 266 kappaletta. 178 viestintätilanteessa eli 67 prosentissa kaikista viestintätilanteista oli mukana kaksi viestintätilanteeseen osallistunutta työntekijää. Kolme työntekijää oli läsnä 52 viestintätilanteessa, mikä on 20 prosenttia kaikista havainnoiduista viestintätilanteista. Neljä työntekijää osallistui keskusteluun 15 havainnoidussa viestintätilanteessa, se on 6 prosenttia kaikista viestintätilanteista. Neljässä viestintätilanteessa oli mukana viisi keskustelijaa, samoin neljässä viestintätilanteessa oli mukana kuusi osapuolta. Yhdeksän tai kymmenen osanottajaa oli yhdessä havainnoidussa viestintätilanteessa. Ulkopuolisia oli läsnä 30 havainnoidussa viestintätilanteessa eli 11,3 prosentissa kaikista viestintätilanteista.

Eniten viestintätilanteita havainnoitiin aamupäivällä. Silloin havainnointikierroksilla kertyi 76 viestintätilannetta, 29 prosenttia kaikista havainnoiduista viestintätilanteista. Aamuun sijoittui 74 eli 28 prosenttia havainnoiduista viestintätilanteista. Iltapäivällä kello 12 ja 14:n välillä havainnoitiin 56 viestintätilannetta, mikä on 21 prosenttia kaikista havainnoiduista viestintätilanteista. Kello 14 ja 16:n välillä havainnoitiin 60 viestintätilannetta, 23 prosenttia kaikista viestintätilanteista.

Havaintokierroksia pyrittiin toteuttamaan tasaisesti yhtä monta kunakin ajankohtana, mutta saattaa olla, että tiettyinä ajankohtina toimistossa on yksinkertaisesti ollut vähemmän työntekijöitä paikalla, mikä on vähentänyt tuolloin tehtyjä havaintoja. Työntekijöiden työ on luonteeltaan hyvin liikkuvaa ja työntekijöistä osa on usein poissa toimistolta. Työntekijä on saattanut olla läsnä vielä aamulla ja aamupäivällä tehdyn havainnointikierroksen aikana, mutta lähtenyt sitten työkeikalle ja ollut poissa loppupäivän havainnointikierroksilta.

Havainnointilomakkeiden tulokset purettiin koodeiksi ja syötettiin SPSS-ohjelmaan. Jokaiselle työntekijälle annettiin oma koodinumeronsa, joka oli johdonmukaisuuden vuoksi sama, kuin haastatteluissa ja kyselylomakkeissa annettu koodi. Myös kullekin viestintätilanteen paikalle, aiheelle, ajankohdalle ja sävyille annettiin oma koodinsa. SPSS-ohjelmassa viestintätilanteet syötettiin riveille. Kukin työntekijä, viestintätilanteen ajankohta, paikka, aihe ja sävy saivat oman sarakkeensa ohjelmassa. Sarakkeeseen merkittiin 1, jos kyseinen työntekijä oli ollut mukana havainnoidussa viestintätilanteessa, ja 0, jos kyseinen työntekijä ei ollut mukana havainnoidussa viestintätilanteessa. Samoin merkittiin 1, jos havainnoitu viestintätilanne oli tapahtunut kello 8:n ja 10:n välillä, ja 0, jos havainnoitu viestintätilanne ei ollut tapahtunut tuohon aikaan. Ja niin edelleen. Kun kaikki havainnoidut viestintätilanteet oli syötetty koodeina SPSS-ohjelmaan, ohjelmalla tehtiin ajoja ja ristiintaulukoita, joilla koottiin yhteenveto havainnoinnin tuloksista.

On huomioitavaa, että toimitusjohtaja X-Y kuuluu sekä yritykseen X että yritykseen Y. Kun SPSS-ohjelmassa tehtiin ajoja, joissa viestintätilanteessa oli mukana ainoastaan Y:n työntekijöitä ja X-Y, X-Y:n katsottiin edustavan yritystä Y. Jos mukana oli ainoastaan X:n työntekijöitä ja X-Y, X-Y:n katsottiin edustavan yritystä X. Muussa tapauksessa yritysten välisten viestintätilanteiden määrä olisi kasvanut X-Y:n osallistumisen vuoksi liian suureksi. Jos esimerkiksi X-Y keskusteli Y-2:n kanssa, kyseessä oli todellisuudessa yrityksen Y työntekijöiden välinen sisäinen keskustelu, ei X:n ja Y:n välinen keskustelu, kuten SPSS:n ajoista olisi voinut tulkita ilman tätä tarkennusta.

3.4 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on työyhteisö, jonka muodostaa kaksi eri alan yritystä, joista käytetään tässä tutkimuksessa nimiä X ja Y. Y on pieni viestintä- ja mainostoimisto, joka työllistää vakituisesti kuusi työntekijää. Yritys toimii valtakunnallisesti ja tuottaa viestinnän konsultointipalveluja, graafista viestintää, painotuotteita, Internet-palveluja, tiedotuspalveluja ja julkaisuja. Yrityksen työntekijät edustavat teoriassa kahta tiimiä: myynti- ja markkinointi sekä tuotanto. Käytännössä tiimien rajat ovat kuitenkin hyvin häilyvät ja työntekijät työskentelevät pikemminkin yhtenä ryhmänä. Y:ssä työskentelee graafisia suunnittelijoita ja sivunvalmistajia, toimittajia, tiedottajia sekä myyjiä. Tutkija itse työskenteli tutkimuksen toteuttamista ennen ja tutkimuksen tekoaikana yrityksessä Y tiedottajana ja toimittajana.

X on keskisuomalainen asiakirja- ja toimistorjestelmiä kuten kopiokoneita ja tulostimia sekä näihin laitteisiin liittyviä toimistotarvikkeita myyvä yritys, jossa työskentelee 16 työntekijää. Yrityksen työntekijät toimivat neljässä tiimissä, sillä yrityksen palveluihin kuuluvat 1) asiakirja- ja toimistorjestelmien myynti, 2) toimisto- ja IT-tarvikkeiden myynti, 3) laitteistojen ylläpito ja huolto sekä 4) tuki ja koulutus. Molemmat yritykset työllistävät satunnaisesti osa-aikaista työvoimaa muutamia henkilöitä vuosittain. Työyhteisössä työskentelee siis yhteensä vähän yli kaksikymmentä työntekijää.

Koska kyseessä oli etnografinen tutkimus, tarkoituksena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen ja kattava kuva tutkittavasta kohteesta. Sen vuoksi tutkimusmenetelmien avulla kerättiin tietoa myös asioista, jotka eivät suoraan liity tutkimuskysymyksiin, mutta jotka saattavat olla myöhemmin tuloksia analysoitaessa tärkeitä taustatietoja ja saattavat ehkä osin selittää, miksi

tutkimuskysymyksiin saatiin tietynlaisia tuloksia aineiston pohjalta. Ilman näitä taustoittavia tietoja tulosten analysointi saattaisi olla hankalaa. Neljännessä luvussa käsitellään tarkemmin sellaisia tutkimusaineistossa esiin tulleita asioita, jotka liittyvät suoraan kolmeen tämän kolmannen luvun alussa mainittuun tutkimuskysymykseen. Tutkimusaineiston yrityksiä ja niiden toimintakulttuureita, työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden tiedon saantia kuvaavat taustoittavat tulokset on koottu tiivistetysti tähän tutkimuksen kohdetta käsittelevän osion loppuun.

3.4.1 Samoihin tiloihin

Yritysten yhteinen taival alkoi lokakuussa 2001, kun Y:n toimitusjohtaja ja omistaja osti X:n liiketoiminnan ja ryhtyi myös X:n toimitusjohtajaksi. Samanaikaisesti Y etsi uusia toimitiloja, sillä sen vanhat tilat olivat käyneet epäsoviviksi. Y muutti X:n kanssa samoihin toimitiloihin keväällä 2002. Tutkimuksen tekoajankohtana yritykset olivat toimineet samoissa tiloissa hieman yli vuoden. Aluksi toimitusjohtaja ei ohjeistanut yritysten työntekijöitä toimimaan yhteistyössä eikä antanut ohjeita yritysten väliselle viestinnälle. Myöskään yhteisiä viestinnän välineitä ei ollut yritysten välillä. Hieman ennen tutkimuksen toteuttamista toimitusjohtaja kuitenkin kehotti työntekijöitä aktiivisesti etsimään yhteistyön muotoja sekä tukemaan toisiaan työnsä tekemisessä sopiviksi katsomillaan tavoilla. Yhteisiä viestinnän välineitä otettiin käyttöön, esimerkiksi yhteinen ilmoitustaulu. Muutto samoihin toimitiloihin lähti siis siitä, että yrityksille tuli yksi ja sama, yhteinen toimitusjohtaja, joka halusi työskennellä lähellä molempia yrityksiä, ja siitä, että Y tarvitsi uusia toimitiloja. Yritysten välisen yhteistyön synnyttäminen ei ollut muuton motiivina. Vasta yhteiselon käynnistyttyä toimitusjohtaja havahtui huomaamaan, että yritysten työntekijät hyödyntävät toistensa osaamista yhteistyön muodossa.

Tilaremontti muutti yhteistä toimistoa

Yritysten työntekijät sijoittuvat yhteisessä toimistossa lähekkäin. Myös työntekijöiden käyttämät kahvi- ja sosiaalitilat ovat yhteisessä käytössä. Toimiminen fyysisesti lähekkäin antoi kimmokkeen tutkia, millä tavalla yhteinen toimisto eli työtilat ovat yhteydessä työntekijöiden keskinäiseen viestintään. Aluksi Y:n työntekijöiden työpisteet sijaitsivat hajallaan ympäri toimistoa X:n työntekijöiden työpisteiden lomassa. Tämän tutkimuksen aineistonkeruuvaiheen alussa toteutettiin kuitenkin tilaremontti, jolloin Y:n työntekijät saivat oman, yhteisen työhuoneen. Samalla X:n työntekijöiden työpisteet sijoitettiin uudestaan niin, että yrityksen eri tiimien työntekijät sijoitettiin lähekkäin toisiaan. Kahvi- ja sosiaalitilat olivat tilaremontin jälkeen edelleen yhteiset. Yritysten yhteiskäyttöön rakennettiin uusi neuvottelu- ja kokoustila sekä niin sanottu demotila, jossa esitellään molempien yritysten tuotteita ja palveluja asiakkaille. Tilaremontti toteutettiin maaliskuu-toukokuun aikana. Toimiston ulkonäkö tilaremontin valmistuttua selviää liitteenä olevasta toimiston pohjapiirroksista (ks. liite 7).

Tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä vertailemaan viestintää ennen ja jälkeen tilaremonttia, vaan pyrkimyksenä on selvittää, millä tavalla yhteisessä toimistossa työskenteleminen on vaikuttanut yritysten työntekijöiden keskinäiseen viestintään ja yhteistyöhön ja minkälaista viestintää on eri työtiloissa.

3.4.2 Itsenäistä työtä, mutta kiire vaivaa

Tutkimuksen tekoajankohtana yritysten työntekijät jatkoivat samoissa työtehtävissä ja työrooleissa, jotka heillä oli jo ennen kuin yritykset muuttivat samoihin tiloihin. Toimitusjohtaja kuvaili haastattelussa X:ää hierarkkiseksi ja

Y:tä ei-hierarkkiseksi organisaatioksi. Kuitenkin käytännön työ on molemmissa yrityksissä organisoitu hyvin samankaltaisesti. Molempien yritysten työntekijöiden työtä kuvaa itsenäisyys. Esimies eli toimitusjohtaja on asettanut suuren mittakaavan tavoitteet ja linjat, joihin yritys pyrkii, mutta jokainen työntekijä hoitaa oman työnsä melko itsenäisesti, ilman jatkuvaa ohjausta ja valvontaa.

”Oma yhteydenpito muuttui, kun tulin molempien yritysten toimitusjohtajaksi, en ehtiny varsinkaan alkuvaiheessa, ei ollu aikaa niin paljo keskustella ja osallistua Y:n arkipäivään. Olen halunnut antaa myös enemmän vastuuta näille tiimeille, on sovittu tavoitteet, mä puutun vain silloin jos jokin menee pieleen.” (X-Y)

X:n työntekijät raportoivat toimitusjohtajalleen tietyin väliajoin tulostavoitteiden saavuttamisesta. Y:n työntekijät eivät raportoi toimitusjohtajalle työstään, vaan heidän osaltaan tulostavoitteiden saavuttamisesta kertoo se, että lehdet sekä muut tuotteet ja palvelut ilmestyvät ajallaan ja ovat tietyn laatuista. Ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan vastaajat kaipaivat myös muita kuin suullisia palkintoja ja sanallisia kehuja hyvin tehdyistä työsuorituksista.

Molempien yritysten työntekijät kuuluvat nimellisesti tiettyihin tiimeihin, joiden työntekijät tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa. Työntekijät eivät kuitenkaan työskentele mitenkään kovin tiiviisti yhdessä. Työntekijät pitivät itsenäisyyttä haastattelujen perusteella yhtenä työnsä parhaista puolista. Toisaalta eräs haastateltavista (Y-2) olisi kaivannut enemmän tiivistä tiimityötä.

”Tiimityöskentelyä ei oo kovin paljoa, se on harmi. Jokainen puurtaa sitä omaa juttua, ei tuu kanssakäymistä kovin paljoa. Kyllähän me nyt muuten heitetään läppää, vaikka kahvilla tai jotain. (...) Kaipaisin enemmän tiimityötä, joskus on takki niin tyhjä”. (Y-2)

Työyhteisöä tuntuu haastattelujen ja kyselyjen perusteella leimaavan kiireen ja tehokkuuteen pyrkimisen ilmapiiri. Molempien yritysten haastateltavien omissa kommentissa kiire ja stressi tulivat usein esille.

"Teen jotkut asiat huonommin kun pitäs sen takia, että pitää säästää aikaa." (Y-2)

Ensimmäisessä kyselyssä 13 vastaajaa 20:sta oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan heidän työnsä on joskus liiankin kiireistä ja stressaavaa. Työntekijät kokevat oman työnsä kiireiseksi ja uskovat sen jopa vaikuttavan yritysten väliseen yhteistyöhön ja viestintään. Toisaalta molemmille yrityksille on yhteistä töiden syklisyys ja kausiluonteisuus: välillä töitä on paljon, välillä taas on hiljaisempia kausia.

Ensimmäisen kyselyn perusteella työntekijät ovat eri mieltä siitä, ovatko yritysten toimintatavat samankaltaisia vai erilaisia. Kuusi työntekijää on sitä mieltä, että yritysten toimintatavat ovat samankaltaisia. Viisi työntekijää on eri mieltä väittämän kanssa, ja yhdeksän työntekijää ei osannut sanoa mielipidettään.

Kysyttäessä työhön liittyvistä ongelmista useimmat haastateltavat toivat esille aikatauluongelmat, kiireen ja sen, etteivät he saa tarpeeksi nopeasti omaan työhönsä liittyviä tietoja muilta työntekijöiltä. Sekä Y:n että X:n työntekijät valittivat sitä, etteivät ole saaneet joitakin oman työnsä kannalta tarpeellisia työvälineitä. Kyselyn mukaan yhdeksän vastaajaa 20:sta on täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, että työt ja työtehtävät on organisoitu työpaikalla toimivasti. Seitsemän vastaajaa oli väitteen kanssa eri mieltä. Enemmistö työntekijöistä palkkaisi lisää työntekijöitä jakamaan yritysten työtaakkaa.

3.4.3 Ilmapiiri hyvä

Kaikkien haastateltavien mielestä työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Sama tulos tuli myös ensimmäisestä kyselystä: kaikki 20 vastaajaa olivat täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, että työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri. Vielä toisessakin kyselyssä 18 vastaajaa 20:sta oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Haastateltavat kuvailivat ilmapiiriä sanoilla avoin, välitön, hauska, vitsaileva, kannustava ja rento. Myös toisten työntekijöiden auttaminen ja tukeminen tulivat haastatteluissa vahvasti esille. Keskusteluilmapiiriä keuhuttiin myös avoimeksi ja hyväksi.

"Avoimuus on parasta, voi haistattaa päin naamaa (nauraa) ja huomenna se on unohettu." (X-H1)

Lähes kaikkien ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden mukaan kaikki työntekijät ovat työyhteisössä tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet myös kertoivat luottavansa sekä X:llä että Y:llä työskenteleeviin työkavereihinsa sataprosenttisesti. Toisen kyselyn tulosten mukaan enemmistö työntekijöistä on sitä mieltä, että talon työntekijät kuuluvat samaan porukkaan ja työntekijöiden välillä vallitsee me-henki.

Haastateltavat kuvailivat välejään oman yrityksensä työkavereihin ja esimieheen hyviksi ja avoimiksi. Moni haastateltava totesi voivansa keskustella muiden työntekijöiden kanssa vapaasti mistä vain. Huumori näyttäisi haastateltavien kommenttien perusteella olevan työyhteisössä tärkeässä roolissa. Haastattelun kysymyksissä ei tarkennettu, tarkoittivatko haastateltavat työyhteisön ilmapiirillä ja hyvillä väleillä nimenomaan oman yrityksensä ilmapiiriä ja työntekijöitä vai koko työyhteisön eli sekä X:n että Y:n ilmapiiriä.

Työntekijät eivät vietä haastattelujen perusteella toistensa kanssa juuri lainkaan aikaa työajan ulkopuolella. Kaikki työntekijät kertoivat haastatteluissa olevansa tyytyväisiä työhönsä ja sitoutuneita yritykseensä. Toisaalta haastatteluissa korostui sitoutuneisuus nimenomaan omaan yritykseen, ei X:n ja Y:n yhdessä muodostamaan työyhteisöön. Ainoastaan muutama haastateltava (Y-2 ja X-Y) painottivat kokevansa, että kuuluvat sekä yritykseen X että yritykseen Y. Tämä tulos tuli esille myös kyselystä. Itsensä täysin sekä äksäläiseksi että yyläiseksi kokivat nämä samat kaksi vastaajaa: X-Y ja Y-2. Kyselyn mukaan kaikki vastanneet kokevat, että työpaikan haasteet ovat heidänkin haasteitaan.

3.4.4 Yhteiset arvot vaikuttavat taustalla

Haastattelujen perusteella X:n ja Y:n arvot ja tavoitteet ovat hyvin samantyyllisiä. Molempien yritysten tavoitteena on pysyä kannattavana ja tuottaa mielellään myös voittoa sekä säilyttää nykyinen markkina-asema tai nostaa sitä. Arvokeskustelua ei kummassakaan yrityksessä ole käyty, vaan toimitusjohtaja on esitellyt omat arvonsa molempien yritysten työntekijöille kalvoilla. Kuitenkin molempien yritysten työntekijöiden haastatteluissa nousevat spontaanisti esille arvot, jotka ovat hieman erilaisia kuin toimitusjohtajan kalvoilla esittelemät, mutta kuitenkin ne näyttävät olevan sekä toimitusjohtajalle että kaikille työntekijöille yhteisiä. Näitä ovat avoimuus, ahkeruus, asiakkaan palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla, lojaalius, toisten työntekijöiden kunnioittaminen, tehokkuus, itsenäisyys oman työn tekemisessä ja rehellisyys.

Työntekijät kertoivat haastatteluissa kunnioittavansa toisen yrityksen työntekijöitä ja heidän työskentelytapojaan. Myös toisen yrityksen asiakkaita kunnioitetaan ja pyritään palvelemaan kuin oman yrityksen asiakkaita.

”On sillä tavalla, että X:n asiakas on tavallaan Y:n asiakas kun ollaan samoissa toimitiloissa. Voidaan tervehtiä ja niin edespäin. Se ollaan niinku huomioitu, että jos X:llä on demotilanne tossa, me ei oo ruvettu huutamaan täällä tai kirosanoja tai haukkumaan omia asiakkaita. Näistä me on puhuttu omien työntekijöiden kanssa ja tsempattu toisiamme että eiks niin. Jos on miljoonan markan kauppa menossa [yrityksen nimi poistettu] kanssa tossa kesken, niin me ei ruveta siinä pelleilemään ja on myöskin ollut toisin päin.” (Y-1)

”Meidät on otettu ihmisinä vastaan ja uskon että asiantuntemustakin arvostetaan. (...) Meidät on otettu ihan samalla tasolla kuin X:n omatkin työntekijät vastaan. Siinä suhteessa niinku oltas samaa. (...) Se on varmaan sitä sisäistä palvelua sitten varmaankin, semmonen termi on olemassa. Siinä kyllä on menny nää yritysten raja-aidat ylitetty, ei oo puhuttakaan että missä firmassa sä oot töissä. (...) Ainakin mä oon huomannu että on oltu ihan tyytyväisiä siihen, että se on noteerattu että me ollaan tehty semmosia hommia, ja varmaan toisteki päin, jotka on tehty ihan vaan hyvää hyödyttään. On tullu kiitosta siitä että kiitos kun otit vastaan jonku paperilähetyksen. Se on ihan ok, en mä nyt tarkota että kiitosta tarviis, ihan sama vaikkei ois kiitettykään, ei se ois jääny kaivelemaan, mutta oon huomannu että se on otettu vakavissaan.” (Y-1)

3.4.5 Kasvokkaisviestintä on tärkeää

Tutkimushaastattelujen perusteella työyhteisön yritykset käyttävät vaihtelevasti eri viestinnän välineitä. Yritykselle Y sähköposti näyttää olevan tärkeämpi sisäisen viestinnän väline kuin yritykselle X. Molemmat yritykset käyttävät paljon kasvokkaisviestintää sisäisessä viestinnässään, se on molemmille yrityksille tärkeää sekä sisäisessä viestinnässä että X:n ja Y:n välisessä viestinnässä. X:lle puhelin on tärkeämpi väline kuin Y:lle sen vuoksi, että X:n työntekijöiden työ on luonteeltaan liikkuvaisempaa, eli työntekijät ovat enemmän poissa toimistolta kuin Y:n työntekijät. X:llä on lisäksi säännöllinen viikkopalaveri joka maanantai. Tähän viikkopalaveriin osallistuvat kaikki X:n työntekijät huoltotiimin työntekijöitä lukuun ottamatta, ainoastaan X-H1 osallistuu huollon puolelta viikkopalaveriin. Y palaveeraa ainoastaan satunnaisesti ja silloinkin palaveriin osallistuvat ainoastaan ne työntekijät, jotka ovat mukana palaverin käsittelemän tuotteen tai palvelun tekemisessä. Y:llä ei ole mitään yhteistä, säännöllistä palaveria, mutta kaikki haastateltavat olisivat kaivanneet sellaista.

Yrityksillä ei ole yhteisiä palavereja eikä yhteistä virkistystoimintaa. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että molempien yritysten työntekijät kaipaivat sekä yhteisiä epävirallisia tapahtumia kuten pikkujouluja yritysten välille että myös säännöllisesti, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa järjestettävää, työasioihin liittyvää yhteistä palaveria. Ensimmäisen kyselyn mukaan vastaajat saavat tietoa omaan työhönsä ja yritysten toimintaan liittyvissä asioissa kaikkien viestintävälineiden kautta, mutta tärkeimpinä viestinnän tapoina vastaajat pitivät kasvokkaisviestintää, puhelinta ja sähköpostia. X:n työntekijöistä huoltotiimiläisille sähköpostilla näytti olevan vähemmän merkitystä kuin muille työntekijöille. Kyselyn mukaan vastaajat kaipaivat eniten kehitystä yritysten välisiin palaveriinkin sekä yritysten väliseen sähköpostiliikenteeseen. Kyselyn tulosten mukaan vastaajien enemmistö kaipasi lisää yhteisiä viestinnän välineitä ja tapoja yritysten välille.

Y:llä ei ole sisäisiä tiedotteita, mutta X:llä silloin tällöin on. Toimitusjohtaja ja X-J2 vastaavat tiedotteiden kirjoittamisesta. Ne jaetaan työntekijöille viikkopalaverissa. Tiedotteissa kerrotaan työhön, erityisesti hallintoon, myyntiin, markkinointiin ja tulostavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä asioista. Haastattelussa X-J2 totesi, että sähköpostissa tärkeät asiat jäävät helposti noteeraamatta, sen vuoksi ne tuodaan tiedotteissa ja viikkopalaverissa kaikille esille. X ja Y käyttävät lisäksi yhteistä ilmoitustaulua, johon merkataan yhteisessä käytössä olevien asioiden kuten auton ja kameran lainausajankohdat. Haastatteluissa X:n ja Y:n työntekijät kertoivat, että molempien yritysten yhteiskäyttöön olisi lähiaikoina tulossa yhteinen kalenteri- ja dokumentinhallintaohjelmisto, jossa esimerkiksi auton varaukset voisi tehdä sähköisesti ja jossa olisi mahdollista jakaa ja säilyttää molempia yrityksiä koskevia yhteisiä dokumentteja. X:läiset kaipaivat erityisesti sähköistä myynninohjausjärjestelmää X:n sisäisen viestinnän tueksi.

3.4.6 Rento ja räväkkä, hiljainen ja keskittyvä

Molempien yritysten työntekijät mainitsivat haastatteluissa, että yritysten sisäistä ja yritysten välistä viestintää hankaloittaa kiireinen työtahti. Yritysten välistä viestintää puolestaan hankaloittaa haastateltujen mukaan se, että yritysten toimintakulttuurit ovat erilaisia. Sekä X:n että Y:n työntekijät totesivat haastatteluissa, että X:lle tyypilliseen myyntityöhön kuuluu tietynlainen, rento ja räväkkä tapa kommunikoida, kun taas Y:lle tyypilliseen toimitustyöhön liittyy hiljaista keskittymistä ja esimerkiksi puhelinhaastatteluja, jotka vaativat rauhallista ympäristöä. Joskus näiden toimintakulttuurien yhteensovittaminen on haastateltujen mukaan ollut työyhteisössä vaikeaa, Y:n työntekijöitä on häirinnyt X:n työntekijöiden äänekkyyys. Toisaalta X:n työntekijät kokevat haastatteluissa esiin tulleiden kommenttien perusteella, että olisi väärin joutua rajoittamaan omaa itseilmaisuaan liian paljon toisten takia.

"Ei tässä jaksakaan näitä alamäkiä jos ei oo semmosia hetkiä että sää saat välillä tuulettaa ja soittaa suuta, se on tärkeetä sellanen kohlaaminen, poikamainen töhöttäminen että saahaan, sehän on sellasta kovalevyn tyhjentämistä tavallaan. (...) Kun puhutaan työhyvinvoinnista että sulla on mahdollisuus siellä työpaikalla olla ihan, ei tietenkään täällä ruveta uimahoususillaan juoksentelemaan, mutta että tarkotan sitä että sä voit siellä työpaikallas purkaa tämmösiä tunteita pois, se on musta hyvin tärkeetä. (...) Mä en siitä syytä myöskään omaa porukkaa siitä että me ollaan kovaäänisiä että sekään ei voi olla oikein että pitää komentaa niitä olla hiljaa, koska ei sitä, tää työ on niin impulsiivista." (X-J2)

"Kun on pääsääntöisesti näitä myynti-ihmisiä niin se on aivan erilaista se, lainausmerkeissä meno että sitä niinku huikataan jotain toiselle ja ja, että se on sillä lailla ehkä lennokkaampaa. Mutta sitten taas Y, että siinä vaaditaan ehkä semmosta keskittymiskykyä ja pikkasen sellasta että se työ niinku on sellasta että siinä ei voi välillä höpötellä jonku kans jotakin ja taas tehdä että taas mä lähen tekemään tota ja taas mä palaan tähän että se vaatii ehkä enemmän semmosta rauhallista ympäristöä, mikä niinku mun mielestä Y:n ihmiset on kaikki semmosia rauhallisia ja että he työskentelee tälleen niinku hyvin tehokkaasti, hyvin hiljaa niinku keskittyneesti. Kun taas meillä [X:llä, litteroijan huomio] se työ on sitä että mennään talon päästä päähän ja puhutaan puhelimeen ja tällänen, mitenkä sitä nyt kuvais sitten. Ett se työ on kumminkin erilaista, sen takia ne työyhteisötkin on erilaisia." (X-IT3)

Työyhteisön viestintää helpottaa haastateltujen mukaan se, että molempia yrityksiä voi kuvailla nuorekkaaksi ja rennoksi. Tosin yritysten työntekijöiden

ikä rakenne on hyvin erilainen: Y:n työntekijät ovat enimmäkseen alle kolmekymppisiä, X:n työntekijöistä suurin osa on yli viisikymppisiä. Tämä ei haastattelujen perusteella ole kuitenkaan haitannut työyhteisön viestintää.

Haastateltavista Y-3 ja Y-1 kertoivat, että heidän työnsä tekemistä on toisinaan häirinnyt se, että toisen yrityksen työntekijät ovat tulleet väärällä hetkellä juttelemaan työhön liittymättömistä, sosiaalisista asioista. Toisaalta Y-2 kehui, että hänen mielestään viestinnän ja yhteistyön pelisäännöt on sisäistetty molemmissa yrityksissä hyvin: molempien yritysten työntekijät ymmärtävät, jos toisella on kiirettä ja antavat oman rauhan. Hän kiitti myös, että kaikesta työn tekemisen kannalta tärkeästä tiedotetaan riittävän ajoissa.

3.4.7 Työhön liittyvistä asioista saadaan tietoa

Ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella enemmistö työyhteisön työntekijöistä kokee saavansa omaa työtänsä koskevia tietoja riittävästi. Suurin osa ensimmäisen kyselyn vastaajista kokee saavansa riittävästi tietoa omasta työstään ja siihen liittyvistä asioista, työkavereiden omaan työhönsä liittyvistä asioista, esimiehen päätöksistä, X:n lähiajan tavoitteista, strategioista, asiakkaista, taloudellisesta tilanteesta ja pitkän tähtäimen päämääristä sekä Y:n asiakkaista ja taloudellisesta tilanteesta. Enemmistö vastaajista olisi kaivannut enemmän tietoa työpaikan tulevaisuuden suunnitelmista, Y:n strategioista, lähiajan tavoitteista ja Y:n pitkän tähtäimen päämääristä. Toisen kyselyn tulosten perusteella enemmistö työntekijöistä on sitä mieltä, ettei työpaikan viestinnässä ole ongelmia.

4 TULOKSET

4.1 Työyhteisön viestintäverkosto

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmillä, haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoinnilla, pyrittiin selvittämään, millainen viestintäverkosto on yritysten työntekijöiden välillä. Tähän ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on tässä tutkimuksessa pyritty vastaamaan paitsi luomalla graafinen esitys työyhteisön viestintäverkostosta eli sosiogrammi, myös selvittämällä, mitä tässä viestintäverkostossa tapahtuu: millaista viestintää yritysten työntekijöiden välillä on sekä kuinka hyvin yritysten työntekijät kokevat tuntevansa toisensa. Tutkimuksessa on pyritty luomaan kokonaiskuva yritysten työntekijöiden välisestä viestintäverkostosta. Mukaan on siis haluttu ottaa sekä se käsitys, mikä työntekijöillä itsellään on viestintäverkostosta, että havainnoinnin perusteella todettu, olemassa oleva viestintäverkosto. Työntekijöiden käsitys viestintäverkostosta heijastuu niissä tuloksissa, jotka on kerätty haastattelujen ja kyselyiden avulla. Havainnoinnin kautta puolestaan on kerätty tietoa työntekijöiden todellisista viestintäsuhteista. Aineistonkeruumenetelmät tuottivat samansuuntaisia tuloksia yritysten työntekijöiden viestintäverkostosta: työntekijöiden välillä on melko tiivis viestintäverkosto. Kuitenkin paljastui pieniä eroavaisuuksia, kun verrattiin sitä, keiden kanssa työntekijät itse kertoivat viestivänsä eniten, niihin tuloksiin, mitä havainnointi kertoi työntekijöiden viestintäverkostosta.

Yksittäisten työntekijöiden rooleja viestintäverkostossa – siis sitä, löytyykö verkostosta Mongen ja Contractorin (2001, 443) termejä käyttäen esimerkiksi yhdyshenkilöitä tai portinvartijoita – ei alun perin ollut tarkoitus selvittää, eikä niihin liittyviä seikkoja siten sisällytetty aineistonkeruumenetelmiin tai otettu

huomioon esimerkiksi omana tutkimuskysymyksenään. Yksittäisten toimijoiden roolit viestintäverkostossa nousivat kuitenkin tulosten analyysivaiheessa aineistosta vahvasti esille. Siksi rooleja käsitellään myös tässä tulokset kertovassa luvussa.

4.1.1 Seitsemän työntekijää on keskeisessä roolissa viestintäverkostossa

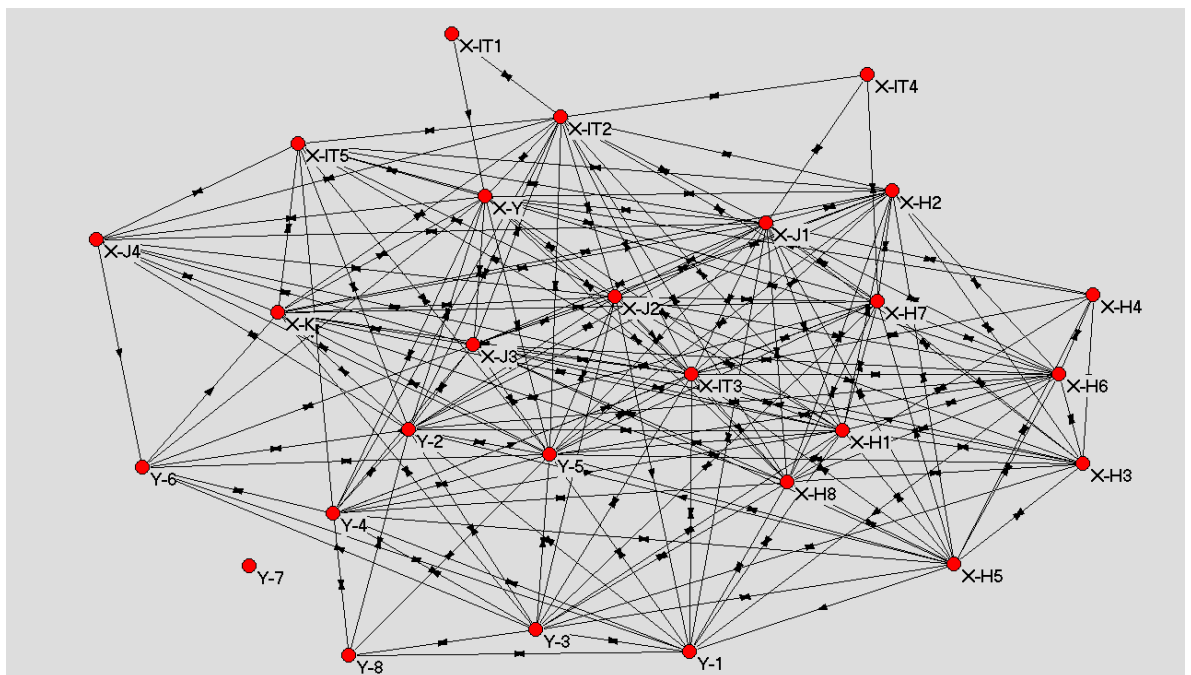
Kaikkien aineistonkeruumenetelmien tulosten yhteenvedon mukaan yritysten työntekijöiden välillä on melko tiivis viestintäverkosto. Työntekijät viestivät paljon paitsi omaan yritykseen, myös toiseen yritykseen kuuluvien työntekijöiden kanssa. Samoin työntekijät viestivät paljon paitsi oman tiiminsä, myös muiden tiimien jäsenten kanssa. Tulosten perusteella viestintäverkoston jäsenillä on keskimäärin 12,9 yhteyttä eli jokainen työntekijä viestii keskimäärin 12,9 työntekijän kanssa. Koska tutkittavassa viestintäverkostossa on mukana yhteensä 27 toimijaa, voidaan sanoa, että viestintäverkosto on melko tiivis: jokaisella työntekijällä on viestintäyhteys lähes puoleen kaikista viestintäverkoston jäsenistä. Jokainen työntekijä voi olla yhteydessä 26 toimijaan, eli verkostossa voi olla yhteensä 702 yhteyttä. Tässä verkostossa kaikista mahdollisista yhteyksistä on toteutunut 52 prosenttia, sillä yhteyksiä verkostossa on yhteensä 367 kappaletta.

Kun tarkastellaan kaikkien aineistonkeruumenetelmien tuottamaa kokonais-tietoa, viestintäverkoston jäsenistä seitsemän osoittautuu keskeisiksi viestintäverkostossa. Tämä tarkoittaa, että näillä työntekijöillä on paljon viestintäyhteyksiä useiden eri tiimien työntekijöiden kanssa. Keskeisiä toimijoita viestintäverkostossa ovat työntekijät X-IT3 (21 yhteyttä), Y-5 (21 yhteyttä), X-J1 (20 yhteyttä), Y-2 (20 yhteyttä), X-Y (18 yhteyttä), X-J2 (18 yhteyttä) sekä X-H1 (18 yhteyttä). On kuitenkin huomioitava, että työntekijä Y-5 on tutkija itse.

Tutkijan roolin vaikutuksia aineiston tuloksiin käsitellään myöhemmin tämän tutkimuksen luvussa 6, Tutkimuksen arviointi ja päätelmiä.

Toisaalta tutkimus paljastaa seitsemän työntekijää, jotka ovat etäisiä viestintäverkostossa. Näillä työntekijöillä on keskimääräistä vähemmän yhteyksiä muihin verkoston jäseniin. Näitä työntekijöitä ovat Y-7 (0 yhteyttä), X-IT1 (2 yhteyttä), X-IT4 (3 yhteyttä), Y-8 (5 yhteyttä), X-H4 (7 yhteyttä), Y-6 (9 yhteyttä) ja X-J4 (11 yhteyttä). Tässä vaiheessa on syytä huomauttaa, että näistä työntekijöistä suurin osa on sellaisia, jotka eivät olleet aineistonkeruuvaiheessa paikalla työyhteisössä joko lainkaan tai vain osan ajasta. Työntekijä Y-7 on keikkatyöntekijä, joka ei vastannut kumpaankaan kyselyyn eikä osunut mukaan yhteenkään havainnoinnin tekoajankohtaan, työntekijä X-IT1 oli äitiyslomalla ja palasi työyhteisöön vasta aineistonkeruun lopussa, työntekijä X-IT4 lähti työyhteisöstä kokonaan pois aivan aineistonkeruun alussa, työntekijä Y-8 tuli työhön vasta aineistonkeruun viime hetkillä ja työntekijä Y-6 oli työyhteisössä mukana vain osan ajasta. Kun otetaan huomioon aineistonkeruun ajankohta, huomataan, että aineistonkeruumenetelmien tulosten perusteella etäisessä roolissa olevat työntekijät ovat järjestelmällisesti sellaisia työntekijöitä, jotka eivät ole olleet työyhteisössä läsnä läheskään koko aineistonkeruuvaihetta. Tämä poissaolo on saattanut vääristää tuloksia näiden työntekijöiden osalta ja saanut heidän roolinsa viestintäverkostossa näyttämään pienemmältä kuin se todellisuudessa onkaan. Rogers ja Kincaid (1981, 97) huomauttavat, että jos verkoston jäsenen viestintäyhteyksistä ei ole aineistonkeruumenetelmin saatu tietoa, seurauksena oleva tiedon puute eli niin sanottu nondata-tilanne aiheuttaa tuloksissa verkostoon "rei'än". Jos näitä reikiä on kovin monta, luotettavaa kuvaa viestintäverkostosta ei pystytä tulosten perusteella rakentamaan lainkaan. (Rogers & Kincaid, 1981, 97.)

Tämä tarkennus huomioon ottaen jatkuvasti työyhteisössä mukana olleista työntekijöistä vähän yhteyksiä oli ainoastaan työntekijöillä X-H4 ja X-J4. Kuviosta 1 käy ilmi, että viestintäverkostossa etäisissä rooleissa olevat toimijat on sijoitettu sosiogrammin reunoille. Kuitenkin kullakin näistä etäisessä roolissa olevista työntekijöistä (poislukien työntekijä Y-7) on enemmän kuin yksi yhteys muihin työntekijöihin, joten kaikki työyhteisön työntekijät näyttävät olevan aktiivisesti mukana työyhteisön viestintäverkostossa.



KUVIO 1 Viestintäverkosto kaikkien aineistonkeruumenetelmien tulosten yhteenvedon perusteella

4.1.2 Sosiogrammi esittää viestintäverkoston graafisesti

Kuvioon 1 on koottu kaikkien aineistonkeruumenetelmien yhteensä tuottama informaatio yritysten työntekijöiden välisestä viestintäverkostosta. Kuviosta 1 näkyy, että työntekijöillä on tiiviit viestintäyhteydet erityisesti omiin tiimeihinsä, mutta myös keskeisimpiin viestintäverkoston jäseniin. Kuvio on luotu ja aineiston tuloksia on analysoitu käyttäen apuna sosiaalisiin verkostanalyysiin suunniteltua tietokoneohjelmistoa Pajek. Pajek-ohjelmisto

on ladattavissa maksutta Internetistä (ks. Vlado 2008). Pajek-ohjelmisto valittiin, koska sen avulla on mahdollista luoda visuaalinen kuva monimutkaisistakin verkostoista. Huisman ja van Duijn (2005, 274, 280–286) pitävät ohjelmistoa yleisesti tunnettuna yleisohjelmistona sosiaalisessa verkostanalyysissä ja näkevät sillä monia etuja verrattuna muihin ilmaisohjelmistoihin (Huisman & van Duijn 2005, 274, 280–286). Pajek-ohjelmistoon syötettiin manuaalisesti kaikki tutkimuksessa mukana olevat työntekijät eli toimijat. Toimijoita on yhteensä 27. Tämän jälkeen jokaiselle toimijalle syötettiin työntekijän tunnistamista helpottava koodi. Jokaiselle toimijalle syötettiin manuaalisesti ohjelmistoon kaikki viestintäyhteydet, joita aineistonkeruumenetelmien tulokset olivat tuottaneet. Tämän jälkeen ohjelmisto piirtää kuvion toimijoiden välisistä yhteyksistä. Kun kuvioon liitetään toimijoiden tunnistamista helpottavat koodit, saadaan tulokseksi graafinen esitys viestintäverkostosta eli sosiogrammi.

Pajek-ohjelmisto on ilmaisohjelmisto, joten ilman syvällistä perehtyneisyyttä ohjelmistoon se ei mahdollista kovin tarkan, matemaattisiin kaavoihin perustuvan sosiogrammin luomista tuloksista. Tässä tutkimuksessa on tyydytty luomaan ohjelmistolla sosiogrammeja, joista käy ilmi toimijoiden keskeisyys viestintäverkostossa sekä toimijoiden väliset yhteydet. Nuolet kuvioissa osoittavat yhteyden suunnan, eli kuka työntekijä on haastatteluissa ja kyselyssä kertonut viestivänsä kenenkin työntekijän kanssa. Havainnoinneissa nuolia ei ole mukana, sillä havainnoinnin tulokset kertovat vain, ketkä työntekijät ovat viestineet kenenkin kanssa, mutta eivät sitä, kuka työntekijöistä on aloittanut keskustelun. Havainnointien perusteella ei voida siis määrittää yhteyden suuntaa tai viestintäyhteyden kohdetta. Kuitenkin ohjelmiston luomista sosiogrammeista näkyvät työntekijöiden roolit viestintäverkostossa: mitä keskeisemmällä kohdalla viestintäverkostoa toimija sijaitsee, sen enemmän hänellä on yhteyksiä eri työntekijöihin työyhteisössä. Jos työntekijä on piirretty

sosiogrammiin hyvin reunalle, hänellä ei ole yhtä paljon yhteyksiä muihin työntekijöihin varsinkaan eri tiimeissä kuin niillä, jotka on piirretty sosiogrammin keskelle. Sosiogrammista näkyy myös, kuinka monen toimijan kautta kukin työntekijä on sidoksissa viestintäverkoston keskeisimpiin ja toisaalta etäisimpiin työntekijöihin. Sen sijaan viivojen pituudet eivät perustu esimerkiksi tietoihin viestintäverkoston jäsenten viestinnän tiheydestä, vaan ovat pelkästään ohjelmiston näkemys siitä, millä tavalla aineisto saadaan esitettyä graafisesti kaikista selkeimmällä ja havainnollisimmalla tavalla.

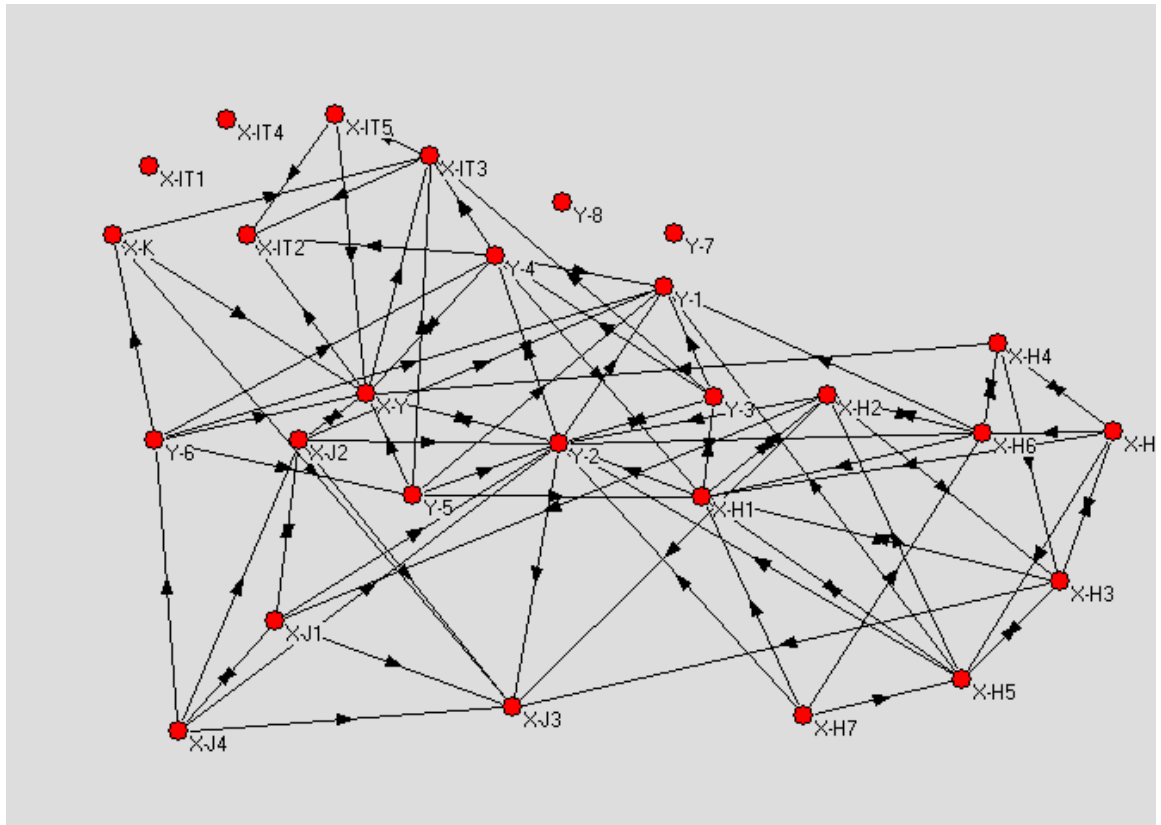
Koska kuviot eli sosiogrammit ovat hieman epäselviä ja siten hankalia tulkita, liitteenä on taulukko nimeltä *Viestintäverkosto* (ks. liite 5), johon on koottu kyselylomakkeiden, haastattelun ja havainnoinnin perusteella saadut tulokset siitä, keiden työntekijöiden kanssa kukin työntekijä viestii eniten.

4.2.3 Havainnoitu viestintäverkosto poikkeaa työntekijöiden itse raportoimasta

Kun tuloksia lähdetään analysoimaan sen perusteella, millä aineistonkeruumenetelmällä ne on kerätty, saadaan hieman erilaisia tuloksia, kuin mitä kaikkien menetelmien kootut tiedot tuottavat. Kaikki aineistonkeruumenetelmät vahvistavat tuloksen, että työyhteisön jäsenten välillä on tiivis viestintäverkosto ja että työntekijät viestivät paljon oman tiiminsä jäsenten kanssa mutta myös muiden tiimien jäsenten kanssa. Selkeimmät erot liittyvät siihen, ketkä nousevat viestintäverkostossa keskeiseen rooliin kunkin aineistonkeruumenetelmällä kerätyn aineiston perusteella.

Kuviossa 2 näkyy työntekijöiden viestintäverkosto kyselyjen tulosten pohjalta. Kyselyissä vastaajat saivat itse kertoa, keiden työntekijöiden kanssa he viestivät eniten. Kyselyssä kysyttiin erikseen, keiden kanssa vastaaja viestii eniten X:n

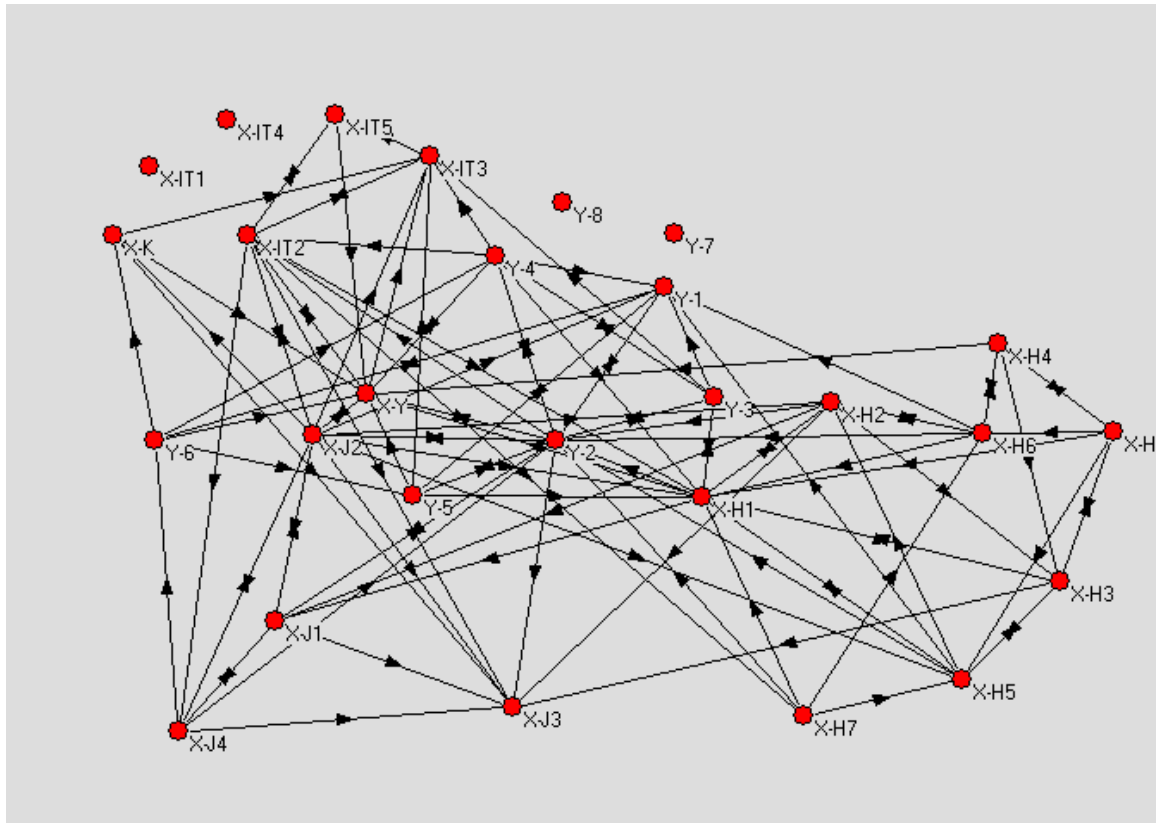
työntekijöistä ja keiden kanssa hän viestii eniten Y:n työntekijöistä. Vastauksissa oli mahdollista nimetä kolmesta kuuteen työntekijää, joiden kanssa vastaaja viestii eniten.



KUVIO 2 Viestintäverkosto kyselyn tulosten perusteella. Työntekijä äärimmäisenä oikealla on X-H8, hänen tunnistuskoodistaan on jäänyt pois numero 8.

Kuviossa 3 mukaan on lisätty haastattelun tulokset. Haastateltavat saivat vapaamuotoisesti ja spontaanisti nimetä ne työntekijät, keiden kanssa he katsoivat viestivänsä eniten. Haastatteluissa ei kysytty erikseen X:n ja Y:n työntekijöiden kanssa viestimistä. Haastateltavat saivat myös nimetä niin monta työntekijää kuin halusivat. Toiset haastateltavat nimesivät vain kaksi, toiset lähes kymmenen työntekijää. Kuvio 3 on siis sosio-grammi siitä, minkälainen käsitys työntekijöillä itsellään on työyhteisön viestintäverkostosta. Vastaajien oman käsityksen mukaan työyhteisön viestintä-verkoston keskeisimpiä toimijoita ovat työntekijät X-H1 (14 yhteyttä), Y-2 (13 yhteyttä), X-J2 (11 yhteyttä), X-IT2 (10 yhteyttä) ja X-Y (9 yhteyttä). Sosiogrammissa nämä

työntekijät on piirretty suhteellisen keskelle verkostoa, mutta esimerkiksi työntekijä X-IT2 on piirretty melko sivuun keskustasta. Tähän on ilmeisesti syynä Pajek-ohjelmiston käsitys kuvion selkeyden ja hahmotettavuuden parantamisesta.

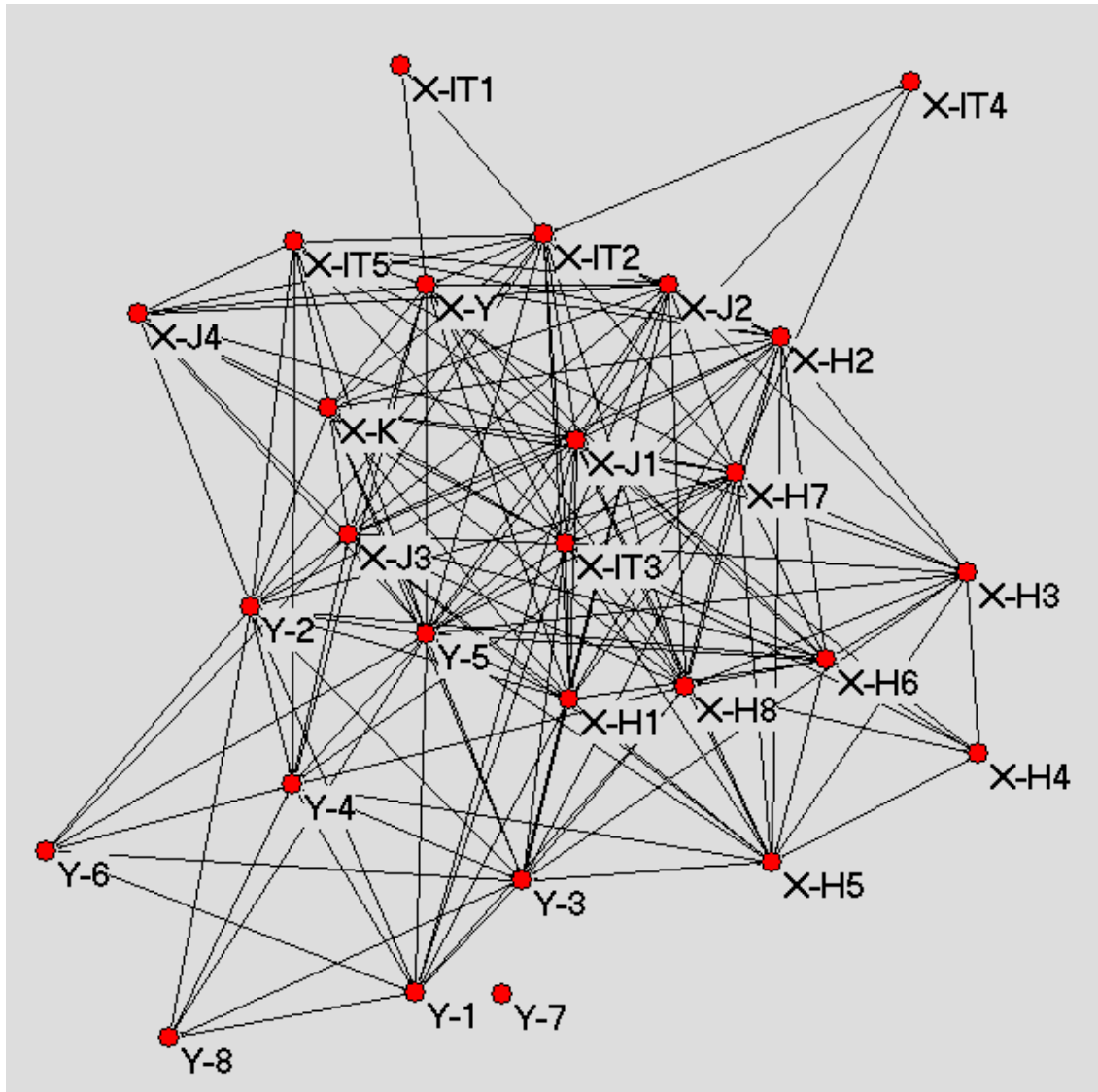


KUVIO 3 Viestintäverkosto kyselyn ja haastattelujen tulosten perusteella. Työntekijä äärimmäisenä oikealla on työntekijä X-H8, hänen tunnistuskoodistaan on jäänyt pois numero 8.

Työntekijät X-IT1, X-IT4, Y-8 ja Y-7 jäivät sosiogrammissa kokonaan viestintäverkoston ulkopuolelle. Tämä johtuu siitä, ettei heitä ollut nimennyt kukaan kyselyissä eikä haastatteluissa sellaisiksi työntekijöiksi, joiden kanssa vastaajat viestivät eniten. Heistä ei myöskään lähde yhteyksiä kehenkään, koska he olivat aineistonkeruuvaiheessa poissa työpaikalta, joten he eivät itse päässeet kertomaan, keiden kanssa he viestivät työpaikalla eniten. Kyselyn ja haastattelujen perusteella viestintäverkostossa etäisimmissä rooleissa ovat eli vähiten yhteyksiä on työntekijöillä X-IT1 (0 yhteyttä), X-IT4 (0 yhteyttä), Y-7 (0

yhteyttä), Y-8 (0 yhteyttä), X-IT5 (3 yhteyttä), X-H4 (5 yhteyttä), X-H7 (5 yhteyttä) sekä X-H8 (5 yhteyttä). Haastattelun ja kyselyn tulosten perusteella viestintäverkoston toimijoilla on keskimäärin 6,2 yhteyttä, eli työntekijä viestii keskimäärin 6,2 työntekijän kanssa. Yhteyksien lukumäärän keskiarvo on huomattavasti pienempi kuin havainnoinnin ja kaikkien aineistonkeruumenetelmien tuottamien aineistojen koonnin perusteella. Tämä johtuu siitä, että vastaajat ovat nimenneet pyynnöstä tietyn määrän henkilöitä, joiden kanssa he viestivät. Havainnoinnissa taas viestintäkumppaneiden määrää ei ole millään tavalla rajoitettu.

Kun tutkitaan pelkästään havainnoinnin tuottamaa aineistoa ja sen tuloksia, syntyy jälleen hieman aiemmista sosiogrammeista poikkeava sosiogrammi. Kuviossa 4 mukana ovat pelkästään havainnoinnin tulokset työntekijöiden välisestä viestintäverkostosta. Havainnoinnin tulosten perusteella jokainen viestintäverkoston jäsen on yhteydessä keskimäärin 12,6 työntekijään. Keskeisimmässä roolissa viestintäverkostossa ovat työntekijät X-J1 (23 yhteyttä), Y-5 (23 yhteyttä), X-IT3 (21 yhteyttä), X-H1 (18 yhteyttä), X-J3 (17 yhteyttä), X-K (17 yhteyttä) sekä yllättäen X-H7 (17 yhteyttä) ja X-H8 (17 yhteyttä). Kahden viimeksi mainitun työntekijän rooleihin viestintäverkostossa näyttää vaikuttavan hyvin dramaattisesti se, minkälaisella aineistonkeruumenetelmällä tietoa on kerätty. Kyselyn ja haastattelujen perusteella nämä kaksi työntekijää ovat viestintäverkostossa etäisessä roolissa, kun taas havainnointien perusteella he ovatkin viestintäverkostossa keskeisessä roolissa. Havainnoinnissa he näyttävät viestivän ahkerasti myös muiden kuin oman tiiminsä jäsenten kanssa, kun taas kyselyjen ja haastattelujen perusteella he viestivät lähes pelkästään oman tiiminsä jäsenten kanssa.

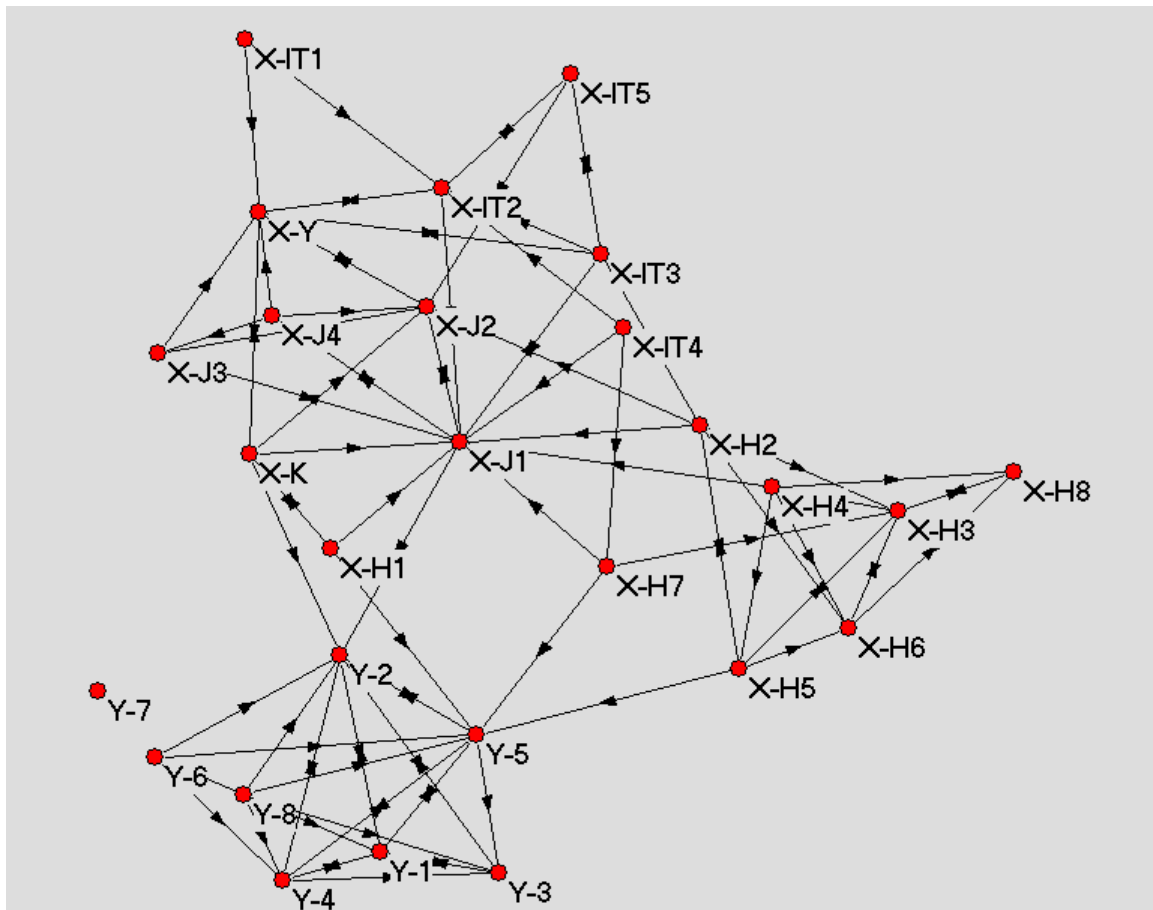


KUVIO 4 Havainnoinnin tulokset viestintäverkostosta

4.1.4 Verkostossa toimii portinvartijoita ja tähtiä

Havainnoinnissa ovat mukana kaikki viestintätilanteet, joissa työntekijä viestii kenen tahansa työyhteisön työntekijän kanssa, vaikka viestintätilanteita olisi ollut vain hyvin vähän. Havainnoinnin tulosten perusteella luodussa sosio-grammissa ovat siis mukana myös sellaiset viestintäyhteydet toimijoiden välillä, joissa näiden työntekijöiden välisiä viestintätilanteita oli havainnoinnin aikana kirjattu ylös vain yksi tai kaksi. On siis perusteltua tutkia havainnoinnin tuloksia vielä siitä näkökulmasta, ketkä työntekijät viestivät keskenään eniten.

Kuviossa 5 ovat mukana havainnoinnista vain ne yhteydet, jotka ovat olleet työntekijöiden välillä kaikkein vahvimmat, eli työntekijät ovat viestineet toistensa kanssa hyvin usein. Tällä tavalla tarkasteltuna viestintäverkoston toimijoiden välillä on keskimäärin viisi yhteyttä, eli työntekijä viestii keskimäärin viiden työntekijän kanssa hyvin usein. Keskeisimmässä roolissa viestintäverkostossa ovat tämän perusteella työntekijät X-J1 (12 yhteyttä), Y-5 (9 yhteyttä), Y-2 (8 yhteyttä), X-Y (7 yhteyttä) ja X-J2 (7 yhteyttä). Etäisimmässä roolissa viestintäverkostossa ovat tämän tarkastelun perusteella työntekijät Y-7 (ei yhtään yhteyttä), X-IT1 (kaksi yhteyttä), X-H1 (kolme yhteyttä), X-H8 (kolme yhteyttä) ja X-IT5 (kolme yhteyttä). Työntekijä X-H1 on siis aineistoa tällä tavalla tarkasteltaessa viestintäverkostossa vähemmän keskeisessä roolissa kuin muiden aineistonkeruumenetelmien perusteella. Hän viestii usein ainoastaan kolmen työntekijän kanssa. Toisaalta nämä kolme työntekijää ovat kaikki eri tiimeistä, kuin mihin hän itse kuuluu, joten hän toimii tärkeänä yhdistävänä linkkinä eri tiimien välisten työntekijöiden kesken.



KUVIO 5 Vahvimmat viestintäyhteydet havainnoinnin perusteella

Kun viestintäverkostoa tarkastellaan sen perusteella, ketkä työntekijät viestivät havainnointien mukaan toistensa kanssa hyvin usein, syntyy sosiogrammi (ks. kuvio 5), josta paljastuu selkeästi se, että työntekijät viestivät erityisesti oman tiiminsä jäsenten kanssa. Y:n työntekijät viestivät useimmin Y:n työntekijöiden kanssa. Huoltotiimin työntekijät viestivät useimmin muiden huoltotiimin työntekijöiden kanssa. IT- ja tarvikemyynnin työntekijät viestivät useimmin oman tiiminsä työntekijöiden kanssa, samoin järjestelmämyyjät. Tässä vaiheessa analyysissä paljastuu myös muutamia sellaisia työntekijöitä, joiden yhteydet muihin verkoston jäseniin poikkeavat muiden toimijoiden yhteyksistä. Työntekijä X-Y eli molempien yritysten toimitusjohtaja ei kuulu varsinaisesti mihinkään tiettyyn tiimiin, mutta hän näyttäisi havainnoinnin tulosten perusteella viestivän eniten X:n työntekijöiden, erityisesti IT- ja tarvikemyynnin

jäsenten ja järjestelmämyynnin jäsenten kanssa. Työntekijä X-H1 ei näytä viestivän usein kenenkään oman tiiminsä jäsenen kanssa. Sen sijaan hän viestii usein työntekijöiden X-K, X-J1 ja Y-5 kanssa. Mongen ja Contractorin (2001, 443) käsitettä käyttäen hän on siis yhdyshenkilö, toimija, joka yhdistää kaksi tai useampia ryhmiä olematta itse minkään näiden ryhmien jäsen. Työntekijä X-J1 näyttää olevan niin ikään Mongen ja Contractorin käsitteitä käyttäen tähti, koska hän on hyvin keskeisessä roolissa verkostossa. Työntekijöitä Y-2 ja X-K voisi Mongen ja Contractorin teorian perusteella nimittää portinvartijoiksi, koska he ovat ainoita yhteyksiä muutamien verkoston osien välillä. Samoin on laita työntekijä Y-5:n kanssa. Työntekijät X-H7, Y-2 ja Y-5 ovat myös sillanrakentajia, koska he yhdistävät kolme ryhmää, joista yhdessä he ovat itse jäsenenä. (Monge & Contractor 2001, 443.)

4.1.5 Viestintä on päivittäistä

Haastattelujen sekä kyselyjen avointen vastausten pohjalta saadaan syventävää tietoa kaikkien aineistonkeruumenetelmien yhteenvedon tuottamiin tuloksiin. Haastattelujenkin perusteella työntekijät kertovat olevansa eniten tekemisissä työasioissa oman tiiminsä jäsenten kanssa. Liitteenä olevaan taulukkoon (ks. liite 5) on koottu haastateltavien mainitsemat henkilöt, joihin he kertoivat itse olevansa eniten yhteydessä. Taulukosta näkyvät myös ne työntekijät, joiden kanssa työntekijä on kertonut joko kyselyssä tai haastattelussa viestivänsä vähiten kaikista työyhteisön jäsenistä. Haastateltavat kertoivat olevansa aika paljon yhteydessä oman yrityksensä työntekijöihin. Myös ensimmäisen kyselyn avoimessa osuudessa vastaajat kertoivat olevansa yhteydessä työyhteisön työntekijöihin paitsi työasioissa, myös muissa kuin työasioissa.

Viestintä oman yrityksen työntekijöiden kanssa on haastattelujen ja ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan päivittäistä tai vähintään viikoittaista.

Viestinnän tiheyteen vaikuttaa esimerkiksi se, onko työntekijällä sillä viikolla työasioita toimiston ulkopuolelle, esimerkiksi työmatkoja. Toisen yrityksen työntekijään ollaan yhteydessä ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan hieman harvemmin kuin oman yrityksen työntekijöihin, yleensä kuitenkin heihinkin monta kertaa viikossa.

”Kyllä mä huollonkin kanssa kun kuitenkin tässä ollaan samassa rakennuksessa ja saman katon alla niin... varsinaista niinku ihan oikeeta asiaa saattaa sitäkin olla silleen ihan viikottain mutta muuten tekemisissä kyllä ihan varmaan päivittäin.” (X-IT3)

Työntekijän käsitys omasta roolistaan työpaikalla näyttäisi haastattelujen perusteella vaikuttavan siihen, miten aktiivisesti ja millaisista asioista hän viestii työkavereiden kanssa. Toimitusjohtaja (X-Y) koki olevansa sillanrakentaja kahden yrityksen työntekijöiden välillä:

”Mun roolihan on sillanrakentaja ja diplomaatti, sellainen sovittelija, jos on ristiriitoja. Ehkä mä olen myös sellainen ehkäisyväline, joka ehkäisee riitoja.” (X-Y)

Haastatelluista erityisesti X-J2 koki olevansa linkki toimitusjohtajan ja muun työporukan välillä:

”Kuitenkin X-Y luo aika pitkälle yrittäjänä ja omistajana ne pelisäännöt, mitä täällä toteutetaan ja mä oon ehkä sitten tämmönen keskustelija, neuvottelija tässä välissä että mä kokoon vähän täältä pojilta ajatuksia ja vien niitä X-Y:lle ja taas toisinpäin. (...) Jonkun pitää olla se, joka kuuntelee ja keskustelee ja esittää asioita, sellanen linkki päämiehen ja järjestelmämyyjän välillä. Mää oon omaa rooliani pyrkiny alusta lähtien tällaseks saamaan. (...) Ehkä se mun tärkeä tehtävä on myös pystyä pitämään se hyvä fiilis että, kerkeä vähän kattomaan, aistia sitä ilmapiiriä ja osata X-Y:lle tuoda oikeessa ajassa sitä viestiä että siihen kiinnittää huomiota. (...) Mutta meillon hyvin kuitenkin mun mielestä aika avoin keskusteluilmapiiri että kyllä täällä talossa on asiansa saanu sanottua. Jos ei muuta niin maanantaiaamun palaverissa.” (X-J2)

X:n työntekijöille tärkeä viestintätilanne oman yrityksen työntekijöiden kanssa on viikoittainen maanantaipalaveri. Kaikki neljä X:n haastateltavaa mainitsi palaverin kysyttäessä, millä tavalla he pitävät yhteyttä toisten tiimien työntekijöihin.

"Maanantaipalaverissa nähdään kaikki äksäläiset ja aina kahvipöydässä ajatuksia vaihdetaan." (X-H1)

4.1.6 Epävirallinen viestintä yhdistää yritysten työntekijät

Sosiaalinen kanssakäyminen eli epävirallinen, työhön liittymätön kommunikointi liittyy haastattelujen ja kyselylomakkeen avointen vastausten perusteella kiinteästi viestintään työkavereiden kanssa. Arkiset asiat, harrastukset, perhesuhteet, hauskat sattumukset ja ajankohtaiset uutiset käydään läpi työkavereiden kanssa työasioiden ohella.

"Mutta sitten tietenkin koska niin mulla on kaverit tuossa hyvin läheisesti ja ne [huoltotiimin työntekijät, litteroijan huom.] on monet mun ikätovereita ja paljon heidän kanssa tulee keskusteltua niinku kahvikeskusteluja ja muita." (X-IT2)

"Työasiat ja muut siinä tulee hoieltua oikeen hyvin niin siinä pystyy sitten heittää vähän muunkinlaista juttua, sillä tavalla on niinku oikeen hyvät työkaverit ettei tosiaan aina ees tarvii välttämättä olla sitä työasiaa vaan periaatteessa mistä tahansa." (Y-4)

"Totta kai työasioista mutta sit se on aikalailta semmosta yleistä, semmosta, lapsista ja semmosista harrastuksista ja omasta terveydentilasta ja (nauraa) ne on semmosia jokapäiväisiä juttuja." (X-IT3)

"Aika kaikesta. Rakel Liekistä elokuviin (nauraa). Öö, ruokaan ja eduskuntavaaleihin ja niin edelleen, melkeen mistä tahansa." (Y-3)

Haastateltavat toivat esille sen, että jos heillä ei itsellään ole työasioissa asiaa toisen yrityksen työntekijöille, myös sosiaalinen, epävirallinen viestintä jää vähemmälle. Haastateltavista Y-4, Y-1, X-IT2 ja X-J2 mainitsivat, etteivät he juurikaan ole yhteydessä X:n työntekijöihin muuten kuin sanomalla hyvät huomenet aamuisin kohtamilleen työntekijöille ja toisinaan kahvihuoneessa vaihtaessaan pari sanaa.

"Totta kai sanotaan hyvää huomenta ja näin mutta että se jää usein jopa siihen niinku ymmärrät."
(X-IT2)

"Se on huono, ettei oo kaikkien kesken työn puolesta asiaa äksän kanssa. Y-2 on työn puolesta eniten ja ehkä muutenki juttelee eniten. Y-4:lle tulee puheluita jotka ehkä kuuluis äksälle, mutta joillaki työntekijöillä ei oo mitään asiaa äksäläisten kanssa muutakun hyvää päivää kirvesvartta onko kahvia (nauraa). Vuorovaikutusta edistää se, että ihmiset on aika sosiaalisia. Keskustellaan sitten kahvista jos ei muuta keksitä." (Y-3)

"Meikälaisellä kun ei oo sillä tavalla mitään tekemistä noitten [X:n työntekijöiden] kanssa. Tavallaan ei oo tällä hetkellä semmosta yhteistä asiaa, se siinä tietysti haittaa, kun ei oo sitä, ei oo vuorovaikutusta." (Y-4)

Toisaalta yhteisten työasioiden puuttuessa juuri epävirallinen viestintä nousee tärkeään rooliin yritysten työntekijöiden välisessä viestinnässä.

"[Keskustelen Y:n työntekijöiden kanssa] työasioista mutta myöskin niin niin kyllä tuossa kahvilla tavattaessa ja kadulla tavattaessa niin kyllä siinä kommentoidaan kaikesta maan ja taivaan väliltä että ajankohtaisista tapahtumista, urheilusta, musiikista, kaikesta näistä, esimerkiksi Y-2:n kanssa niin öö tämmösistä musiikillisista rock-asioista, tiedän että hän niitä harrastaa ja kyllä me ollaan useestikin niistä keskusteltu koska ne asiat kiinnostaa minuakin lähinnä poikkani kautta." (X-IT2)

"Kyllähän totta kai kun tossa näkee niinku kahvillakin niin yleensä muutama sana vaihdetaan mutta kyllä se mun mielestä on aika vähästä se työasioissa mitä heidän kanssa oon tekemisissä."
(X-IT3)

Havainnoinnin perusteella työyhteisössä puhutaan melko paljon työasioista. Havainnoiduista viestintätilanteista suurimmassa osassa keskustelun aiheena olivat työasiat. 151 viestintätilannetta eli 57 prosenttia kaikista liittyi aiheeltaan työhön. Työhön liittymättömistä, epävirallisista aiheista keskusteltiin 63 viestintätilanteessa, mikä on 24 prosenttia kaikista havainnoiduista viestintätilanteista. Tervehdysten vaihto oli viestintätilanteen aiheena 26 havainnoidussa tilanteessa eli kymmenessä prosentissa. Yritysten välisestä yhteistyöstä puhuttiin 17 keskustelussa, mikä on kuusi prosenttia kaikista viestintätilanteista. Yhdeksän havainnoitua keskustelua liittyi aiheeltaan gradu -työn tekemiseen. Tämä on kolme prosenttia kaikista havainnoiduista viestintätilanteista.

Kaikista havainnoiduista viestintätilanteista 61:ssä oli mukana sekä X:n että Y:n työntekijöitä. Tämä on 23 prosenttia kaikista havainnoiduista viestintätilanteista. Pelkästään X:n työntekijöitä oli mukana 129 viestintätilanteessa, eli 49 prosenttia kaikista viestintätilanteista. Pelkästään Y:n työntekijöitä oli mukana 72 viestintätilanteessa eli 27 prosentissa viestintätilanteista.

Silloin, kun viestintätilanteessa on läsnä sekä X:n että Y:n työntekijöitä, keskustelun aiheena on havainnoinnin tulosten mukaan yleisimmin toisen työntekijän tervehtiminen. 18 yritysten työntekijöiden välistä viestintätilannetta koski tervehtimistä. Tämä on 30 prosenttia kaikista yritysten välisistä viestintätilanteista. Toiseksi eniten X:n ja Y:n työntekijät keskustelivat keskenään työhön liittymättömistä asioista. Epäviralliset asiat olivat aiheena 14 viestintätilanteessa eli 23 prosentissa kaikista X:n ja Y:n välisistä viestintätilanteista. 13:ssä X:n ja Y:n työntekijöiden välisessä viestintätilanteessa oli aiheena yritysten välinen yhteistyö, mikä on 21 prosenttia kaikista yritysten välisistä viestintätilanteista. Yhdeksän viestintätilannetta käsitteli pro gradu - tutkimusta ja seitsemän yritysten välistä viestintätilannetta käsitteli (muuta kuin yhteistyöhön liittyviä) työasioita.

Kun X:n työntekijät keskustelivat keskenään, aiheena oli havainnoinnin mukaan työ 99 viestintätilanteessa eli 77 prosentissa niistä viestintätilanteista, joissa oli mukana vain X:n työntekijöitä. 22 X:n työntekijöiden välistä viestintätilannetta käsitteli työhön liittymättömiä epävirallisia asioita. Tämä on 17 prosenttia kaikista X:n työntekijöiden keskinäisistä keskustelutilanteista. Yritysten välinen yhteistyö oli aiheena neljässä X:n työntekijöiden käymässä keskustelussa.

Silloin, kun viestintätilanteessa oli läsnä pelkästään Y:n työntekijöitä, keskustelu liittyi työhön 41:ssä havainnoidussa viestintätilanteessa, mikä on 57 prosenttia kaikista Y:n työntekijöiden välisistä havainnoiduista viestintätilanteista. 27 Y:n työntekijöiden välistä viestintätilannetta liittyi epävirallisiin asioihin. Se on 38 prosenttia kaikista Y:n työntekijöiden keskinäisistä keskusteluista. Yritysten välinen yhteistyö ei ollut aiheena yhdessäkään Y:n työntekijöiden keskenään käymistä keskusteluista.

Havainnoinnin perusteella suurin osa havainnoiduista viestintätilanteista oli sävyltään neutraaleja. 117 eli 44 prosenttia kaikista viestintätilanteista oli neutraaleja. Positiivisia viestintätilanteita havainnoitiin 78 kappaletta eli 29 prosenttia kaikista viestintätilanteista. Humoristisia viestintätilanteita havainnoitiin 57, mikä on 21 prosenttia kaikista viestintätilanteista. Negatiivissävytteisiä oli 14 viestintätilannetta eli 5 prosenttia. Jos lasketaan yhteen positiiviset ja humoristiset viestintätilanteet, on näitä yhteensä enemmän kuin neutraaleja viestintätilanteita, 135 kappaletta eli 51 prosenttia kaikista viestintätilanteista.

Viestintätilanteen sävy silloin, kun paikalla on molempien yritysten työntekijöitä tai pelkästään jommankumman yrityksen työntekijöitä, selviää oheisesta taulukosta (kts. taulukko 1).

TAULUKKO 1 Viestintätilanteen sävy yritysten välisissä ja keskinäisissä keskusteluissa

	Negatiivinen	Neutraali	Positiivinen	Humoristinen
X & Y	5%	43%	41%	12%
Vain X	6%	45%	27%	21%
Vain Y	4%	40%	25%	31%

HUOM. Kokonaissumma riveillä ja sarakeissa voi olla 99–101% johtuen pyöristämisestä.

Havainnoinnin perusteella tehdystä taulukosta 1 selviää, että Y:n työntekijät vitsailivat keskenään hieman enemmän kuin X:n työntekijät. Jos mukana oli sekä X:n että Y:n työntekijöitä, vitsailu tyrehtyi: ainoastaan 12 prosentissa kaikista yritysten välisistä viestintätilanteista oli humoristinen sävy. Sen sijaan viestintätilanteen sävy oli kaikista positiivisin silloin, jos läsnä oli sekä X:n että Y:n työntekijöitä. Negatiivisia viestintätilanteita oli eniten silloin, jos läsnä oli vain X:n työntekijöitä. Havainnoinnin aikana kertyi kolme sellaista negatiivista viestintätilannetta, jossa mukana oli vain Y:n työntekijöitä ja kolme sellaista negatiivista viestintätilannetta, joissa oli mukana sekä X:n että Y:n työntekijöitä.

Havainnoinnin tuloksista tehtiin myös ristiintaulukointi, jossa verrattiin, minkä sävyisiä ovat olleet mitään aihetta käsittelevät viestintätilanteet. Työhön liittyvistä viestintätilanteista suurin osa eli 53 prosenttia oli sävyltään neutraaleja. Positiivisia työkeskusteluista oli 21 prosenttia ja humoristisia 18 prosenttia. Negatiivisia työhön liittyvistä keskusteluista oli 9 prosenttia. Yhteistyötä käsittelevät viestintätilanteet ovat useimmiten positiivisia. 65 prosenttia yhteistyöhön liittyvistä keskusteluista oli positiivisia. Neutraaleja niistä oli 29 prosenttia ja humoristisia kuusi prosenttia. Negatiivisia yhteistyöhön liittyviä keskusteluja ei kertynyt havainnoinnin aikana yhtään.

Työhön liittymättömistä, epävirallisista aiheista keskusteltaessa sävy on useimmiten vitsaileva tai positiivinen. 43 prosenttia epävirallisista viestintätilanteista oli sävyltään humoristisia. 37 prosenttia niistä oli positiivisia. 19 prosenttia epävirallisista viestintätilanteista oli neutraaleja. Yksi negatiivinenkin epävirallinen viestintätilanne osui havainnointiin mukaan. Leijonanosa, 69 prosenttia, kaikista tervehdyksistä oli sävyltään neutraaleja. Positiivisia niistä oli 27 prosenttia ja humoristisia neljä prosenttia. Negatiivisia tervehdyksiä ei havainnointiin tullut mukaan. 67 prosenttia pro gradu -työtä

kommentoivista viestintätilanteista oli sävyltään positiivisia. 22 prosenttia niistä oli neutraaleja ja 11 prosenttia humoristisia. Negatiivisia pro gradu -työhön liittyviä viestintätilanteita ei osunut havainnointiin yhtäkään.

4.1.7 Yhteistyö edistää toistensa tuntemista, toistensa tunteminen edistää yhteistyötä

Tutkimuksen tekohetkellä yritykset olivat toimineet samoissa tiloissa noin puolitoista vuotta. Siitä huolimatta vielä kukaan kaikki työntekijät eivät kokeneet tuntevansa toisen yrityksen työntekijöitä riittävän hyvin. Ensimmäisessä kyselylomakkeessa selvitettiin, kuinka hyvin työntekijät kokevat tuntevansa oman yrityksensä ja toisen yrityksen työntekijöitä. Tulosten mukaan X:n työntekijät kuvailivat useimmiten Y:n työntekijöiden tuntemista lauseella: "Tunnen työntekijöiden nimet ja tiedän suunnilleen, mitä kukakin tekee." Tämä vaihtoehto sai seitsemän mainintaa. Kuuden X:n vastaajan mielestä heidän Y:n työntekijöiden tuntemistaan kuvastaa parhaiten lause: "En tunne heitä kaikkia nimeltä mutta ulkonäöltä kyllä". Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hänen Y:n työntekijöiden tuntemista kuvaa parhaiten lause: "En tunnista heitä kaikkia kadulla". Parhaiten Y:n työntekijät vastasi tuntevansa eräs työntekijä, jonka mukaan lause "Tunnen useimmat oikein hyvin" kuvaa parhaiten hänen Y:n työntekijöiden tuntemistaan.

Y:n vastaajista enemmistö eli kolme oli sitä mieltä, että heidän X:n työntekijöiden tuntemistaan kuvaili parhaiten lause "En tunne heitä kaikkia nimeltä, mutta ulkonäöltä kyllä". Yksi vastaaja vastasi tuntevansa kaikki X:n työntekijät oikein hyvin. Kyselyn tuloksista käy ilmi, etteivät kaikki vastaajat koe tuntevansa kovin hyvin myöskään oman yrityksensä työntekijöitä. Yksi X:n työntekijä ei tiedä kaikkia yrityksensä työntekijöitä nimeltä. Tosin on huomioitava, että tämä työntekijä oli työskennellyt työyhteisössä vasta kaksi

viikkoa kyselyn tekoajankohtana. Kolme X:n työntekijää ja kaksi Y:n työntekijää valitsi oman yrityksensä työntekijöiden tuntemistaan parhaiten kuvaavaksi lauseen ”Tunnen kaikki nimeltä”.

Ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan 12 vastaajaa 20:sta oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan heillä on selvä käsitys siitä, mitä työpaikalla työskentelevät toisen yrityksen työntekijät tekevät. Neljä työntekijää ei osannut sanoa mielipidettään väittämään. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli kolme työntekijää. Yksi X:n työntekijä oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Hän oli sama työntekijä, joka oman kertomansa mukaan ei tunnista kaikkia Y:n työntekijöitä kadulla.

Haastateltavien mukaan on vaikea keksiä yhteisiä puheenaiheita, jos ei tiedä toisen taustoista tarpeeksi.

”Aika huonosti oikeastaan [tunnen X:n työntekijät]. Nimet tiedän suurin piirtein mutta en silleen sen ihmeemmin että osais kysyä kahvipöydässä jotain tiettyjä asioita elämästä.” (Y-3)

”Sanotaan että aika päällisin puolin [tunnen Y:n työntekijät]. Totta kai tässä vuosia jo parikin vuotta ollaan oltu, jotain tietää ihmisistä ja harrastuksista ja muusta, koska uteliaana on jopa jotain kysynytkin, mutta eipä voi väittää että kovin hyvin. Jos multa kysytään jonkun henkilön perhesuhteita tai muuta ni en mä osaa niistä sanoa.” (X-IT2)

”Ajan myötä tässä ollaan tutustuttu tavallaan mutta ei kumminkaan, sillä tavalla aika vaivaantunut tossa on jos istuu tossa kahvilla ja siihen tulee joku äksän tyyppi, ei tiää mitä siinä uskaltaa heittää kun ei tiää...” (Y-4)

Erityisesti X:n huoltotiimin työntekijät olivat jääneet Y:n työntekijöille tuntemattomiksi, muutama Y:n työntekijä kertoi haastattelussa, ettei vielä tiedä kaikkia huoltotiimin työntekijöiden nimiä.

”Nämä periaatteessa tiedän nämä tämän puolen [X:n järjestelmä- ja IT- ja tarvikemyynti, litteroijan huomio] ihmiset tiedän periaatteessa kasvoilta ja näin tiedän, mutta en mää tuolta huollosta varmaan vielä, tuntuu että sieltä tulee silloin tällöin vähän uusia naamoja joita ei oo ikinä nähnykään, että onko se minkälainen systeemi, että onko se kerran viikossa töissä ja lähtee

sitten kolmeks kuukaudeks tauolle ja tulee sitten töihin että... Pääosin kyllä tuon huollon porukan tiiän mutta en kaikkia sieltäkään. (Y-4)

Haastateltavista X-Y, Y-2 ja X-H1 toimivat eniten työasioissa toisen yrityksen työntekijöiden kanssa. He totesivat myös tuntevansa toisen yrityksen työntekijät melko hyvin ja juttelevansa näiden kanssa myös paljon työhön liittymättömistä asioista. Kyselyssä Y-2 vastasi tuntevansa kaikki X:n työntekijät oikein hyvin. X-Y ja X-H1 sanoivat tuntevansa Y:n työntekijät yhtä hyvin kuin X:n työntekijät, eli he tietävät työntekijät nimeltä ja tietävät suunnilleen, mitä kukakin tekee.

"Mää kunnioitan heitä sen takia että he kysyy jotain juttuja vaikka mulla ei periaatteessa oo mitään koulutusta tohon hommaan. Ja muutenki, kyllähän tulee X-J3:n ja X-J2:n X-J1:n kanssa juteltua vaikka minkä verran läppää. Hyviä tyyppejähän ne on kaikki." (Y-2)

4.1.8 Yhteinen aloitustilaisuus jäi puuttumaan

Haastateltavista enemmistö kertoi toivoneensa jonkinlaista yhteistä esittelytilaisuutta, kun Y:n työntekijät muuttivat X:n kanssa samoihin tiloihin. Tällaista yhteistä tutustumistilaisuutta ei järjestetty. Haastateltavien mukaan ensimmäiset päivät yhteisessä toimistossa olivat olleet vaikeita, koska työntekijät eivät tienneet, ketkä ihmisistä ovat talon omaa väkeä, ketkä ulkopuolisia asiakkaita.

"Ois siinä voinu olla joku semmonen että ois istuttu pöydän ääreen ja jokainen ois esitelty itensä ja mitä tekee siinä yrityksessä ja että joku tämmönen, taustatietoa ihmisestä ja. Siihen saatto just ihmisiä pölähtää tänne näin ja kun Y:llä kuitenkin on tämmöisiä toimittajia jotka tekee juttuja niin ei niinku tiedä tämmösten olemassaolosta että ois silleen ihan hyvää että oltais jollain lailla kokonaisuudestakin tiedetty että vaikei niitä ois nähny, että ois kerrottu että joo, tämmösiä on. Ett se tuli aika pikku hiljaa se tieto." (X-IT3)

"Ei ainakaan mulla ollu semmosta yhteistä avaustapahtumaa, missä ihmiset ois esitelty toisilleen. Se ois tavallaan, ois heti tullu naamat tutuiks ja vaikka ei nyt välttämättä nimiä muista mutta silleen ois esitelty toisemme. Ainakin mä jäin semmosta kaipaamaan." (Y-4)

"Eräänä aamuna sitten vaan tuohon sitte tuli, toki ennalta oli tiedossa että ihmiset tulee sinä ja sinä aamuna, ja sitten tuossa ite kutakin tapasin." (X-IT2)

Toimitusjohtajan mukaan työntekijöitä esiteltiin toisilleen, muttei ehkä kaikkia, sillä osa tuli eri päivänä töihin uuteen toimistoon.

"Kaikkihan Y:n porukka ei tullut samana päivänä, puolet ja puolet. Eliikä siinä heidät esiteltiin äksäläisille. Pyrittiin tekeen mutta ei varmaan kaikkia. (...) Mutta aikuiset ihmiset osaavat kohteliaisuussäännöt. Ei kaiken tarvitse olla niin hierarkkista toimintaa. Sehän on perusarvo että osataan käyttäytyä ja puhutella toisiaan." (X-Y)

4.1.9 Viestintäverkoston keskeiset tulokset

Tutkimus tuotti hyvin monipuolisia tuloksia ja siten kokonaisvaltaisen vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: millainen viestintäverkosto on yritysten työntekijöiden välillä. Tulosten perusteella yritysten työntekijöillä on tiivis viestintäverkosto. Eniten viestitään oman tiimin jäsenten kesken, mutta viestintäyhteyksiä on paljon myös muiden kuin oman tiimin työntekijöiden välillä. Työyhteisön viestintäverkostossa keskeisimmässä roolissa ovat tulosten mukaan työntekijät X-J1, X-IT3, Y-5, Y-2, X-Y, X-J2 sekä X-H1. Etäisessä roolissa on vain muutama työntekijä, jos suljetaan pois aineistonkeruuvaiheeseen liittyvät läsnäolotekijät. Nämäkin työntekijät ovat kuitenkin tiiviissä yhteydessä vähintään oman tiiminsä työntekijöihin. Eri aineistonkeruumenetelmillä saadut tulokset poikkeavat hieman toisistaan. Tulosten päälinjat ovat kuitenkin samansuuntaisia kaikilla aineistonkeruumenetelmillä. Eniten eroja syntyy yksittäisten työntekijöiden tasolle liittyen heidän rooliinsa ja aktiivisuuteensa viestintäverkostossa. Työntekijöiden itse raportoima käsitys viestintäverkostosta poikkeaa hieman havainnoidusta, mutta ei kuitenkaan kovin paljoa: muutamilla työntekijöillä, joilla on itse raportoinnin eli kyselyjen ja haastattelujen mukaan vähän yhteyksiä muihin, on havainnoinnin mukaan paljon yhteyksiä muihin tai he ovat muutoin merkittävässä roolissa verkostossa esimerkiksi yhdistäen eri tiimejä, tai päinvastoin.

Yritysten työntekijöiden välinen viestintä on tiivistä, päivittäistä tai vähintään viikoittaista. Epävirallinen viestintä yhdistää kahden yrityksen työntekijät: jos työntekijöillä ei ole työhön liittyvää asiaa, he keskustelevat keskenään muista aiheista. X:n työntekijät keskustelevat keskenään eniten työhön liittyvistä aiheista, samoin Y:n työntekijät keskenään. Toisen yrityksen työntekijöiden kanssa yleensä tervehditään tai keskustellaan epävirallisista asioista. Tuloksista kävi ilmi, että ellei työntekijöillä ole yhteistä työasiaa, voi olla vaikea keksiä myöskään epävirallista, työhön liittymätöntä puhumista. Työntekijöiden tunteminen edistää viestintää, mutta viestintä myös edistää työntekijöiden tuntemista.

X:n ja Y:n työntekijöiden keskinäisissä keskusteluissa viestinnän sävy on useimmiten positiivinen ehkä siksi, että keskustelun aiheena ovat yleensä epäviralliset asiat tai yritysten välinen yhteistyö. Näihin aiheisiin liittyvien viestintätilanteiden sävy on tulosten perusteella useammin positiivinen kuin työhön liittyvien viestintätilanteiden.

4.2 Yhteistyö työyhteisössä

Toinen tutkimuskysymys kuuluu, millaista yhteistyötä on yritysten välillä. Haastattelujen ja ensimmäisen kyselyn avointen vastausten perusteella yritysten työntekijöiden välillä on hyvin monenlaista yhteistyötä. Yhteistyömuotoja voi luokitella viiteen eri kategoriaan niiden luonteen perusteella:

- A) Lähekkäinen asiakkuus- ja yrityskumppanuussuhde. Normaalin business-to-business-asiakkuussuhteeseen sisältyvä yhteistyö

- B) Lähekkäiset henkilökohtaiset intressit. Tuntemisen ja henkilökohtaisen osaamisen kautta syntyvä yhteistyö
- C) Lähekkäiset työpisteet. Samassa toimistossa fyysisesti lähekkäin työskentelemiseen liittyvä yhteistyö
- D) Lähekkäiset toimialat. Yritysten toimialojen samankaltaisuuteen liittyvä yhteistyö
- E) Lähekkäiset työroolit. Kaksoisroolien synnyttämä yhteistyö (eli työntekijät kahden yrityksen palveluksessa yhtä aikaa)

4.2.1 A) Lähekkäinen asiakkuus- ja yrityskumppanuussuhde. Normaaliin business-to-business-asiakkuussuhteeseen sisältyvä yhteistyö

Luokkaan A kuuluvat tavanomaiseen yritysten väliseen asiakkuussuhteeseen ja alihankintakumppanuuteen kuuluvat yhteistyön muodot. Y on X:n asiakas ostaessaan siltä kopiokoneita, tulostimia, IT-laitteita, toimistotarvikkeita ja laitteiston huoltopalveluja. X on Y:n asiakas ostaessaan siltä sekä graafisia että sähköisiä markkinointipalveluja ja -tuotteita. Yritykset laskuttavat toisiaan tähän kategoriaan kuuluvista palveluista ja tuotteista. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty sitä, laskuttavatko yritykset toisiaan näistä palveluista normaalihinnoin vai antavatko ne toisilleen ”hyvän tutun” alennuksia. Asiakkuus- ja alihankintakumppanuussuhteet tuottavat välttämättä yhteistyötä yritysten työntekijöiden välille.

Haastatteluissa tuli esille esimerkiksi tällaisia tähän kategoriaan liittyviä yhteistyömuotoja: Työntekijä Y-3 ostaa X:ltä paperia. Työntekijä X-IT3 etsii yhdessä Y-3:n kanssa hyllyistä sopivaa paperilaatua ja he keskustelevat siitä, minkälaiseen tarkoitukseen paperia halutaan ja paljonko sitä kannattaisi ottaa. X-Y suunnittelee yhdessä X-J2:n ja X-IT2:n kanssa asiakastapaamista, jossa pitäisi jakaa X:n esitteitä. Hän antaa toimeksiannon Y-2:lle tehdä tarvittavat

esitteet tapaamiseen. Y-2 konsultoi X-J2:ta ja X-IT2:ta siitä, minkälaisia esitteiden tulisi olla ja mitä tietoja niissä tulisi näkyä. X-Y toimittaa Y-2:lle tarvittavan materiaalin, esimerkiksi tiettyjen tuotteiden valokuvat, esitettä varten. Y-2 tekee esitteen, jota hän suunnittelee yhdessä X-J2:n ja X-IT2:n kanssa. Y-2 tulostaa esitteet käyttäen apunaan X-H1:stä tulostusongelman ratkaisemisessa.

Yritykset tekisivät asiakkuussuhteeseen kuuluvaa yhteistyötä todennäköisesti siinäkin tapauksessa, etteivät toimisi samoissa tiloissa, mutta haastateltavien kommenttien perusteella yhteistyö on helppoa ja jouhevaa juuri siitä syystä, että yritykset ovat vieretysten.

”X saa saman katon alla viestintätoimiston mikä tekee niitten mainokset ja kaikki semmoset, mainonnan, ne on iholla koko ajan silleen että näkee, minkälaista se on, ei tartte pähkäillä sen kanssa. On saman katon alla koko ajan, mää kävelen viereiseen huoneeseen ja kysyn, että käviskö tämmönen tai olisko tämmönen hyvä. Eikä tartte mitään vedoksia kiikutella mihinkään tai lähettää mitään sähköpostia vaan silleen että, voidaan niinku yhdessä koko ajan miettiä sitä, että minkä näkönen se olis. (...) Ei oo vedosliikennettä eikä silleen mitään haittaavia tekijöitä, se on ihan niinku samaa taloa vaikka eri firma. Se hoitaa kaiken materiaalin koko ajan mulle valmiina, tekstit tulee valmiina, jonku verran joutuu ite miettiin jotain sloganeita mutta tosi vähän.” (Y-2)

Luokkaan A kuuluvaa yhteistyötä tekivät haastattelujen perusteella Y:ltä erityisesti Y-2 ja Y-3 ja X:ltä erityisesti X-J1, X-J2, X-J3, X-IT2, X-IT3, X-K ja X-H1, sekä molempien yritysten toimitusjohtaja X-Y. Varsinkin Y-2 tuntuu haastattelujen perusteella olevan avainhenkilö tähän kategoriaan kuuluvan yhteistyön toteuttamisessa, sillä hänet mainitsivat kaikki haastateltavat.

”Kyllä mulla on semmonen käsitys, että he [X, litteroijan huomio] on hyötyny meistä enemmän ku me heistä. Ja siitä kunnia menee kyllä tolle Y-2:lle, että se on välillä ollu puoliks töissä siellä. Siitä on kyllä ollu heille iso apu, mä oon aistinu sillä tavalla.” (Y-1)

Haastateltavista erityisesti Y-1, Y-4 ja X-IT3 harmittelivat sitä, ettei heillä ole työn puolesta juurikaan mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä toisen yrityksen kanssa. He siis kokivat, ettei heidän työtehtäviinsä tai toimenkuvaansa sisälly

mitään sellaista toimintoa, joka liittyisi suoraan Y:n ja X:n asiakkuuteen tai alihankintakumppanuuteen. He olisivat kuitenkin kaivanneet jotakin tällaista asiakkuuden hoitamiseen liittyvää yhteistyömahdollisuutta.

”En usko että mulle ois mitään [työhön liittyviä yhteistyökuvioita, litteroijan huomio] tulossa. Tää vois yhtä hyvin olla vaikka Primulan leipomo tai vastaava. Tää vois yhtä hyvin myydä vaikka kenkiä tää yhteistyöfirma tässä, minkä X-Y omistaa. Näin se on. Sad but true.” (Y-1)

Ensimmäisen kyselyn perusteella yritysten työntekijöiden aktiivisuus yhteistyössä vaihtelee huomattavasti. On sellaisia työntekijöitä, jotka kokevat olevansa aktiivisesti mukana yritysten välisessä yhteistyössä, mutta on sellaisiakin työntekijöitä, jotka eivät koe olevansa yhteistyössä mukana. Ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan seitsemän vastaajaa oli täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan he ovat tällä hetkellä aktiivisesti mukana Y:n ja X:n välisessä yhteistyössä.

4.2.2 B) Lähekkäiset henkilökohtaiset intressit. Tuntemisen ja henkilökohtaisen osaamisen kautta syntyvä yhteistyö

Haastatteluissa tuli ilmi runsaasti yhteistyömuotoja, jotka liittyvät yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiseen osaamiseen, kiinnostuksen kohteisiin tai harrastuksiin. Tällaisia yhteistyömuotoja ovat esimerkiksi neuvominen ohjelmistojen tai laitteiden käytössä, sähköpostiongelmien ratkominen, tulostusvaikeuksissa tai skannauksessa auttaminen, cd-levyjen polttaminen tai oleellisen tiedon välittäminen eteenpäin.

Tyypillistä on, että nämä yhteistyömuodot syntyvät yleensä spontaanisti eivätkä yritykset laskuta niistä toisiaan. Toimitusjohtaja ei ole antanut suoraa toimeksiantoa niihin, mutta on voinut epäsuorasti kehottaa yritysten työntekijöitä hyödyntämään toistensa osaamista. Yleensä yhteistyö toimii

haastateltavien mukaan palveluperiaatteella: kun toinen työntekijä osaa auttaa toista yhdessä asiassa, tämä voi palauttaa palveluksen ja auttaa jossain toisessa asiassa. Työntekijät uskaltavat haastattelujen mukaan rohkeasti kysyä toisiltaan apua ja neuvoja.

"Nuo järjestelmän pojat sitten jelpää mua totta kai takasin. Se on että mää oon heille palveluksen velkaa tai he on mulle palveluksen velkaa. Ei niitä lasketa mutta niin se vaan menee." (Y-2)

"Olen saanu paljon vinkkejä ja apua ja olen itekin sitte myös pyrkiny auttaan heitä missä voin." (X-J2)

Tämäntyyppisen yhteistyön syntymistä edistää se, että työntekijät tuntevat toisensa ja tietävät, mitä kukakin osaa. Tutkimuksen tekoajankohtana yritykset olivat toimineet yhdessä noin 1,5 vuotta. Tässä ajassa yritysten työntekijät olivat jo hieman oppineet tietämään toistensa osaamisesta ja kiinnostuksen kohteista. Haastatteluissa tuli esille, että X:n työntekijät hyödyntävät runsaasti Y-2:n graafisen suunnittelun kykyjä, Mac-tietokoneen käyttötaitoja ja tulostus- ja skannauskokemusta: X:n työntekijät kysyvät usein Y-2:lta neuvoja tarvitessaan näihin aihepiireihin liittyvää opastusta.

"Jos tulee joku ongelmatilanne esim tulostuksissa tai mäkkipuolella, ne kysyy varmuuden vuoksi että tiiänkö mää siitä jotain." (Y-2)

Vaikkei joillakin työntekijöillä olisi roolia yritysten välisen asiakkuuden muodostamien yhteistyömahdollisuuksien hoitamisessa, työntekijöiden oma henkilökohtainen osaaminen on saattanut osoittautua toisen yrityksen työntekijöille tärkeäksi. Esimerkiksi Y-1 on haastattelujen mukaan tällainen henkilö: X:n työntekijät ovat voineet kysyä häneltä neuvoja esimerkiksi sähköposti- ja tekstinkäsittelyohjelmien sekä digikameran käytöstä.

"Semmosia pikkusia töitä on joskus ollu että on tehty X:n puolesta joku tulostus tai skannaus tai sähköpostin lähetys tai sähköpostiohjelman asennus tai joku tämmönen, eikä niistä sitten oo, se tehään samalla tavalla kun niinku itelle tai Y:n työnä ettei siitä oo lähetetty laskua tai ruvettu

kattomaan, että hetkinen, mää oon Y:ssä työssä että mää en kuule sun sähköpostiohjelmaa asenna tai miten käytetään win-zippiä. Eli nää on tehty ihan silleen sanotaanko kaveripohjalta tai työkaveripohjalta.” (Y-1)

Omaan osaamiseen liittyy myös tähän kategoriaan kuuluva tietojen vaihto - yhteistyö. Y:n toimittajat saattavat saada työssään etukäteen vaikkapa tiedotustilaisuuksissa tai haastatteluissa tietoa esimerkiksi paikallisten, EU-rahoitteisten hankkeiden käynnistymisestä tai yhdistysten perustamisesta. Tällaisista tiedoista voi olla X:lle hyötyä laitekaupassa. X-J2 kertoi hyödyntäneensä Y:n toimittajien taustatietoja sekä hyvää yleissivistystä tietyissä omaan työhönsä liittyvissä asioissa.

Aina yhteistyökuviot eivät liity suoranaisesti työasioihin. Haastateltavista kuusi kertoi auttavansa toisen yrityksen työntekijöitä esimerkiksi sellaisten ohjelmistojen tai laitteiden käytössä, joista nämä ovat kiinnostuneita oman harrastuksensa kautta. Y:n työntekijät ovat neuvoneet X:n työntekijöitä esimerkiksi käyttämään kuvankäsittelyohjelmia ja digikameraa, jotta nämä saisivat parempia kuvia vapaa-aikanaan. Tämän kategorian alaiseen yhteistyöhön laskettaneen myös esimerkiksi se, että yritysten tupakoivat työntekijät lainailevat toisilleen savukkeita yhteisillä tupakointitauoillaan.

Tämän kategorian yhteistyö vaatii oleellisesti sitä, että yritysten työntekijät työskentelevät toisiaan lähellä. Apua toimistotyön pieniin asioihin pyydetään ja neuvoja kysytään siltä, joka löytyy läheltä. Jotta kynnys pyytää apua olisi matala, on hyödyksi, jos ihmiset tuntevat toisiaan. Puhelimitse olisi vaikea neuvoa monia tähän kategoriaan kuuluvia toimintoja, vaikka langan päässä olisi hyväkin ystävä.

4.2.3 C) Lähekkäiset työpisteet. Samassa toimistossa fyysisesti lähekkäin työskentelemiseen liittyvä yhteistyö

Yritysten välillä oli myös paljon sellaista yhteistyötä, joka liittyy kiinteästi nimenomaan siihen, että yritysten työntekijät työskentelevät samoissa toimitiloissa. Tämän kategorian yhteistyömuodoille on tyypillistä, että niitä ei olisi voinut syntyä, elleivät yritykset toimisi samoissa tiloissa. Yritysten työntekijät ovat haastattelujen perusteella ohjanneet toisen yrityksen asiakkaita löytämään etsimänsä henkilö, palvelleet toisen yrityksen asiakkaita, jos ovat voineet sen tehdä, ottaneet vastaan toiselle yritykselle tullutta postia tai lähetyksiä sekä avanneet ovia ja tarjonneet kulun toisen yrityksen kuljettajille ja keikkatyöntekijöille.

Yritysten välillä on myös toiminut tuuraus- tai paikkausjärjestelmä. Jos kaikki X:n työntekijät ovat olleet poissa esimerkiksi koulutuksessa, Y:n työntekijä on ottanut vastaan X:lle tulevia puheluita, välittänyt viestejä eteenpäin oikeille henkilöille ja toiminut puhelinvaihteena. Neuvottelu- ja kahvihuone ovat yritysten työntekijöiden yhteiskäytössä. Sen vuoksi yritysten työntekijät ovat keittäneet toisilleen kahvia, tyhjentäneet ja täyttäneet toistensa astioita astianpesukoneeseen ja pitäneet muutenkin huolta sosiaalisten tilojen kunnosta. Eräs X:n työntekijä kertoi haastattelussa keittäneensä ja kattaneensa usein kahvit myös Y:n asiakkaita varten, vaikka oikeastaan hänen työnkuvaansa kuuluisi huolehtia ainoastaan X:n asiakkaiden kahvituksesta. Eräs toinen työntekijä on ostanut molempien yritysten sosiaalitalan keksit ja tarjottavat sekä servietit ja astiatäydennykset. Yrityksillä on yhteisten tilojen lisäksi myös yhteistä toimistokalustoa. Yritysten työntekijät ovat hoitaneet yhdessä postitus- ja frankkeerauskoneen päivityksiä.

4.2.4 D) Lähekkäiset toimialat. Yritysten toimialojen samankaltaisuuteen liittyvä yhteistyö

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset toimivat hyvin lähekkäisillä toimialoilla: toinen tekee viestintää ja painotuotteita, toinen myy koneita ja laitteita, joiden avulla erilaisia viestintädokumentteja ja painotuotteita voidaan tulostaa ja käsitellä. Tämä toimialojen samankaltaisuus on haastattelujen perusteella luonut yritysten välille paljon yhteistyömahdollisuuksia. Yritysten työntekijät kertovatkin haastatteluissa tekevänsä hyvin monimuotoisesti sellaista yhteistyötä, jossa hyödynnetään yritysten toimialojen samankaltaisuutta.

Eräs tämäntyyppinen yhteistyön muoto on asiakkaiden siirto. Kun X:n työntekijät myyvät omille asiakkailleen esimerkiksi kopiokoneen, he voivat samalla kuulostella, tarvitsisiko asiakas viestintätoimiston palveluja, ja ohjata asiakasta kääntymään Y:n puoleen. Samalla tavalla myös Y myydessään asiakkaalleen viestintäpalveluja voi mainita, että saman katon alta löytyvät myös tulostamisessa, skannaamisessa ja kopioinnissa tarvittavat laitteistot.

"On tullu esimerkiksi yhteisiä asikkaita, esim tää [nimi poistettu], se tuli sillä tavalla, että ensin osti koneen tuolta X:n puolelta, se ohjattiin sitten näistä graafisen puolen jutuista meille. Että se on aika hyvin lypsetty täällä, tämän konseptin alla kyllä. (...) Sivulauseessa aina tarjotaan tai kysellään sitte muista tai niin mää oon ymmärtäny että X:n puolen järjestelmämyyjät ja sitten meikäläinen kysyy, onko tarvetta kummankin yritysten tarjoamille palveluille ja sitten jos on, antaa yhteyshenkilön nimi ja tälleen. (...) Niin tois ne kaikki palvelut, mitä saa meidän katon alta, oli ne sitten meidän tai X:n, niin tois ne kaikki aina, muistais aina sopivassa tilaisuudessa esille. Ei välttämättä heti poi'i tulosta, mutta sitten jossain vaiheessa." (Y-4)

Asiakkaiden siirto on myös koettu hyvänä keinona palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti ja sitouttaa asiakas talon yritysten palveluihin.

"Asiakkaat on tienny että semmonen ku Y on olemassa ja kysyneet mun kautta sitä, onko mahdollista hyödyntää, on tienny että me ollaan saman katon alla niin kysyny sitä mun kautta,

että onko mahdollisuus hyödyntää Y:n palveluita ja mä oon sanonu että on. Sitä kautta on ehkä saatu asiakkaita sitoutumaan ehkä enemmän tähän meidän bisnekseen. Sen takia sen Y:n ja X:n synergian nään tärkeänä.” (X-J2)

”Y:lle on tullu X:n asiakkaita koska ne on nähny just niitä asioita mitä mä oon tehny X:lle, niin ne on kiinnostunu siitä, että pitäskö mun tehdä sitten heille. Ja sitten X myy heille koneen ja mä annan heille pdf:n, minkä se pystyy, miun tekemä juttu minkä se pystyy tulostaan heidän koneelta. Elikkä on siinä ihan selkeä synergia.” (Y-2)

Toinen läheisiin toimialoihin liittyvä yhteistyömuoto, joka haastatteluissa nousi esille, on niin sanottu koelaboratoriotoiminta. Y:n työntekijät käyttävät työssään X:n koneita ja laitteita. Tulostaessaan erilaisia graafisia tuotteita erilaisille paperilaaduille erilaisilta syöttöalustoilta, Y:n työntekijät samalla testaavat laitteiden käyttöominaisuuksia. X:n työntekijät voivat hyödyntää tätä kertynyttä käyttökokemusta paitsi järjestelmien myynnissä, myös tuotteidensa kehitystyössä.

Haastateltavista Y-2 toi esille myös niin sanotun showcase-yhteistyön: Y:n työntekijöiden X:n laitteistoilla tulostamat graafiset tuotteet toimivat ikään kuin referensseinä, jotka voivat kiinnostaa molempien yritysten asiakkaita ja tuoda yrityksille myös uusia asiakkaita. Ne ovat esimerkkejä paitsi Y:n tekemistä laadukkaista esitteistä ja julisteista, myös X:n laitteiden laadukkaasta tulostusjäljestä.

”Kuka tahansa asiakas joka kävelee sisälle, oli se sitten meidän asiakas tai oli se sitten X:n asiakas, joka tapauksessa näkee hyvää jälkeä. Jos se on X:n asiakas, se näkee että okei, Y tekee hyvää jälkeä ja X:n koneet tekee hyvännäköstä jälkeä. Jos se on meidän asiakas, se näkee taas että miten hyvän näköstä jälkeä, siinä on hyvä jälki koska meillä on hyvä kone. Eli molemmille on etuja ihan selkeesti siitä. Koska myö ollaan tavallaan semmonen X:n koelaboratorio tavallaan. No hei, me ollaan 365 päivää auki olevat messut tai tämmönen näyttelytila. Koska mie teen kuitenkin niin paljon tulosteita eikä mitään painotöitä että millon tahansa ku asiakas kävelee sisään niin mä oon luultavasti tulostamassa.” (Y-2)

Tähän kategoriaan kuuluvat yhteistyön muodot voisivat tietyllä tasolla toteutua, vaikka yritykset eivät toimisi samoissa tiloissa, mutta todennäköisesti paljon pienemmässä mittakaavassa ja silloinkin vaadittaisiin jokin yhteinen

näyttelytila tai asiakaspalvelutilanne, vaikkapa yritysten yhteisosasto messuilla. Esimerkiksi laitteiden käyttökokemuksia olisi hyvin paljon vaikeampaa välittää X:lle pelkästään lyhyen tapaamisen tai puhelimen tai sähköpostin välityksellä.

4.2.5 E) Lähekkäiset työroolit. Kaksoisroolien synnyttämä yhteistyö (työntekijät kahden yrityksen palveluksessa yhtä aikaa)

Yritysten välistä yhteistyötä on syntynyt myös sen vuoksi, että osa yritysten työntekijöistä palvelee molempia yrityksiä omalla työpanoksellaan. Ilmiselvä esimerkki on X-Y, joka on molempien yritysten toimitusjohtaja. X-H1 puolestaan on saanut esimieheltä tehtävän toimia sekä X:n että Y:n järjestelmäasiantuntijana ja kaikkien työyhteisön työntekijöiden ”mikrotukihenkilönä”. Sen sijaan Y-2 on virallisesti ainoastaan Y:n palkkalistoilla, eikä hänen toimenkuvaansa ole liitetty mitään X:n toimintaan liittyvää työtehtävää sen jälkeen, kun yritykset muuttivat samoihin tiloihin. Kuitenkin Y-2 tekee niin paljon yhteistyötä X:n työntekijöiden kanssa, että hän kokee omien sanojensa mukaan olevansa sekä Y:n että X:n työntekijä. Tämä tuli esille paitsi haastattelussa, myös kyselyssä, jossa Y-2 ilmoitti kokevansa, että hän on sekä äksäläinen että yyläinen.

Haastattelujen perusteella Y-2 tekee työssään paljon sellaista työtä, jonka perusteella hän voisi kuulua myös X:n palkkalistoille. Hän tekee esimerkiksi X:n asiakkaiden konsultointia, neuvoo X:n asiakkaita laitehankinnoissa ja vastailee X:n hänelle ohjaamiin asiakaspuheluihin. Tämä yhteistyö on kuitenkin syntynyt täysin spontaanisti, eli ilman toimitusjohtajan suoraa toimeksiantoa tai ohjeistusta. Y-2 on ottanut paikkansa X:n työntekijöiden rinnalla oman osaamisensa ja erikoistietämyksensä ansiosta.

"Että sanotaan näin, että Y on tuonu meillekin paljon lisäarvoa, siellä on osaavia, Y-2 aika paljon auttaa varsinkin graafisen puolen asioissa, tavallaan jatkaa meidän tuotepuolella että sieltä saa lisäarvoa sen Y-2:n tietämyksen kautta ja niin pois päin. On lähellä apu jos tulee justiinsa ohjelmistopuolen ongelmia ja tämmösissä näin." (X-H1)

"Sinällään mä oon niinku X:n työntekijä, että kun ollaan saman katon alla niin sitten kans ollaan saman katon alla.." (Y-2)

Työntekijät, jotka toimivat tällä tavalla kahden yrityksen palveluksessa yhtä aikaa, synnyttävät luontevasti yhteistyötä myös muiden yritysten työntekijöiden välille ollessaan yhteydessä toisiin työntekijöihin ja käynnistäessään erilaisia työprosesseja, joiden tekemiseen ottaa osaa useita työntekijöitä molemmista yrityksistä. Tämän tyyppistä yhteistyötä voisi syntyä myös silloin, jos yritykset toimisivat eri tiloissa, mutta todennäköisesti se ei olisi yhtä intensiivistä kuin silloin, kun yrityksillä on yhteinen toimisto.

4.2.6 Yhteistyötä mahdollista yhä lisätä

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että yritysten työntekijöiden välistä yhteistyötä olisi vieläkin mahdollista lisätä ja kehittää. Kaikki yhdeksän haastateltavaa olivat tätä mieltä. Kahdeksan haastateltavaa totesi, että yhteistyömuotojen etsiminen ja toteuttaminen on vielä kesken tai vaatii vielä hiomista. Muutama haastateltava totesi, että jos olisi enemmän aikaa ja vähemmän työkiireitä, olisi mahdollista hyödyntää yhteistyönä vielä paremmin se, mitä kaikkea talon työntekijät osaavat. Ensimmäisen kyselylomakkeen tuloksien mukaan seitsemän vastaajaa 20:sta oli samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan yritysten välisen yhteistyön lisääminen ei käytännössä onnistu, sillä työntekijöillä ei ole aikaa lisätä yhteistyötä. Kahdeksan työntekijää ei osannut sanoa mielipidettään väittämään. Väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä oli viisi työntekijää.

Ensimmäisessä kyselyssä 16 vastaajaa 20:sta oli melko tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan yritysten työntekijöiden osaaminen täydentää hyvin toisiaan. Neljä työntekijää ei osannut sanoa mielipidettään. Toisen kyselyn tulosten perusteella seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että yritykset tekevät liian vähän yhteistyötä. 12 vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään asiasta. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei yhteistyötä ole liian vähän. Haastateltavista Y-1 uskoi, että mitä paremmin työntekijät oppivat tuntemaan toisensa, sitä enemmän yhteistyömahdollisuuksia alkaa löytyä.

Haastateltavat uskoivat, että yhteistyötä olisi mahdollista lisätä esimerkiksi asiakkaiden siirrossa: Y-1, Y-4, X-J2 ja X-IT2 haluaisivat luoda yhteisen asiakasrekisterin ja palaveerata yhdessä toisen yrityksen työntekijöiden kanssa siitä, ketkä kaikki jommankumman yrityksen asiakkaista olisi mahdollista palvella myös työyhteisön toisen yrityksen asiakkaina.

”Nää liittyy niin läheisesti toisiinsa nää liiketoiminta-alueet ja tuota jos itse olisin ja omistaisin niin kyllä pyrkisin synergiaa hyödyntämään ja pyrkisin myös tavoittamaan samaa asiakaskuntaa ja antamaan heille kokonaisvaltaista palvelua liittyen viestinnän ja asiakirjatuotannon alueella. Sieltä löytyy varmasti riippuen kohteesta aika paljon synergiaetuja ja yhteistyön tiivistämisellä näkisin tän yhteisen idean, että saatas löytyä ihan uudenlaisia toimintamalleja.” (X-IT2)

X-J2 uskoi, että tiedonvaihtoa asiakkaista ja muista tiedossa olevista, toimialoihin liittyvistä hankkeista voisi talon sisällä lisätä. X-Y korosti jokaisen työntekijän omaa aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta yhteistyömahdollisuuksien tunnistamisessa. Ensimmäisen kyselylomakkeen tulokset ovat samansuuntaisia haastatteluvastausten kanssa. 10 vastaajaa 20:sta oli täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan työntekijöiden osaamista ei vielä ole riittävästi hyödynnetty yritysten välisessä yhteistyössä. Toisaalta kahdeksan vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään väittämästä. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli kaksi työntekijää.

Enemmän tietoa yritysten toteutuneista yhteistyökuvioista olisi ensimmäisen kyselyn perusteella kaivannut seitsemän työntekijää. 13 vastaajaa 20:sta saa mielestään riittävästi tietoa yritysten toteutuneista yhteistyökuvioista. Sen sijaan suunnitelluista tai mahdollisista yhteistyökuvioista kaipaa lisää tietoa kyselyn perusteella 15 vastaajaa 20:sta. Riittävästi tietoa näistä saa mielestään viisi työntekijää.

4.2.7 Yhteistyöstä enemmän etuja kuin haittoja

Haastateltavat kertoivat yritysten välisen yhteistyön tuoneen paljon etuja, mutta myös haittoja. Etuja oli kuitenkin haastateltavien mukaan huomattavasti haittoja enemmän. Haastateltavat löysivät yhteistyöstä sellaisia etuja, jotka hyödyntävät molempia yrityksiä, mutta myös sellaisia etuja, jotka hyödyntävät henkilökohtaisesti heidän oman työnsä tekemistä.

Haastateltavat uskoivat, että samankaltaisilla toimialoilla toimivien yritysten yhteistyö tuottaa sellaista synergia- ja kilpailuetua, josta on molemmille yrityksille hyötyä markkinoilla kilpailtaessa muiden samalla alalla toimivien yritysten kanssa. Yhteistyön kautta saadaan ensinnäkin imagoetua: kun asiakkaat näkevät, että asiakirja- ja toimistojärjestelmiä myyvän yrityksen läheisenä kumppanina on aktiivinen viestintätoimisto, tämä kertoo molempien yritysten toiminnan luotettavuudesta ja laadukkuudesta. Sitä kautta yhteistyö sitouttaa asiakaskuntaa pysymään yritysten asiakkaana jatkossakin.

"[Asiakas] kovasti kiitteli että tää mitä yhteistyötä löyty, on ollu tosi tyytyväinen ja on saanu hyöää palautetta sieltä [omasta organisaatiostaan, nimi poistettu]. Ihan tämmöstä yhteistyötä ja mä nään tän just semmosena yhteistyönä mitä me pystytään tarjoamaan koska se sitoo myöskin tätä asiakasta seuraavalla kerralla kun se vaihtaa konetta ja niin edelleen että ei olla heikommalla siinä ainakaan." (X-J2)

X-Y korosti, että X on markkinoilla vahva ja tunnettu brändi. Toimimalla X:n kanssa yhteistyössä myös Y hyötyy X:n brändistä omassa toiminnassaan.

”Totta kai se, että Y toimii tällasen brändin yhteydessä, onhan se etu, onhan se referenssi.” (X-Y)

Haastateltavista Y-1 ja Y-2 mainitsivat yhteistyöstä koituvan yrityksille myös taloudellista etua. Esimerkiksi Y saa toimistotarvikkeita kuten papereita X:n kautta edullisesti, jopa maksutta. X puolestaan saa hyvälaatuisia painotuotteita Y:n kautta edullisesti ja nopeasti. X-H1, X-IT2, X-J2, Y-1, Y-2 ja Y-3 mainitsivat, että molemmat yritykset saavat tarvitsemansa palvelut nopeasti ja läheltä, saman katon alta. X-Y kertoi X:n markkinointiviestinnän nopeutuneen ja tehostuneen yhteistyön ansiosta.

Ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan 18 vastaajaa 20:sta oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan yritysten yhteistyö hyödyttää molempia yrityksiä. Vastaavasti 18 vastaajaa oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan yritysten yhteistyö hyödyttää vain toista yritystä toisen jäädessä antajan rooliin.

Haastateltavista X-H1, Y-1, Y-2, Y-3, X-J2, X-IT2 ja X-IT3 kertoivat heidän oman työnsä helpottuneen sen ansiosta, että yritysten työntekijät tekevät yhteistyötä keskenään. Oma työtä helpottaa se, että esimerkiksi teknisissä ongelmatilanteissa apu eli asian ratkaisun osaava ja tietävä henkilö löytyy nopeasti läheltä, samasta talosta. Toisen kyselyn tulosten perusteella kaikki kyselyyn vastanneet olivat saaneet hyödyllistä apua työssään X:n työntekijöiltä. Enemmistö (16 vastaajaa) kertoi myös saaneensa hyödyllistä apua työssään Y:n työntekijöiltä.

Haastatteluissa nousi esille myös alan ja ihmisten tuntemiseen liittyvän tiedon merkitys yhteistyön tuomana etuna. Työntekijät pääsevät läheltä seuraamaan, mitä toisen yrityksen työ on, minkälaisia lainalaisuuksia siihen liittyy, millä tavalla suuret kaupat tehdään tai lehti syntyy. Työntekijät oppivat myös tuntemaan molempien toimialojen työntekijöitä, avainhenkilöitä, asiakkaita ja tärkeitä sidosryhmiä. Tällaisesta niin sanotusta hiljaisesta tiedosta voi olla hyötyä yhteistyön jouhevoittajana, sillä se auttaa työntekijöitä ymmärtämään toisten työntekijöiden työn laatua sekä ennakoimaan toisen yrityksen työntekijän kiireisimpiä ajankohtia ja avun tarpeen hetkiä. Ymmärryksestä saattaa kasvaa myös toisten työntekijöiden kunnioitus ja arvostus, mikä puolestaan edesauttaa yhteistyön syntymistä.

”On ollut monta hauskaa hetkeä ja monia asioita on pystynyt oppimaan tai vois sanoa niin päin että kuulemaan. Ihan hyviä juttuja sillä tavalla. Mää kyllä noita X:n tyyppisiä arvostan kyllä tosi paljon, että kun on seurannut sitä myyntitoutua ja muuta niin kyllä mä pidän niitä aika rautaisina ammattilaisina. On kyllä aika hämmästyttäviä veikkoja. Että siitä pystyy jotain saamaan, kaikkea semmosta, mikä ei välttämättä työhön liity, mutta semmosta ylimääräistä tietoa (nauraa) onko semmosta.” (Y-1)

Yhteistyön haitoista haastateltavat mainitsivat asiakkaiden eturistiriidan. X:n asiakkaina on myös Y:n kilpailijoita, samalla tavalla kuin Y:n asiakkaina on X:n kilpailijoita. Liian tiivis sitoutuminen yhteistyöyritykseen saattaa heikentää yritysten puolueetonta asemaa asiakkaiden silmissä ja karkottaa asiakkaita pois. Kaikki yhdeksän haastateltavaa mainitsivat yhteistyön haittoina sen, että X:n työntekijöille tyypilliseen myyntityöhön kuuluu äänekkästä puhetta ja tunteiden purkamista, jonka Y:n työntekijät kokivat häiritsevänä.

Kolme haastateltavaa kertoi, että heidän työnsä on toisinaan keskeytynyt sen vuoksi, että toisen yrityksen työntekijät ovat väärällä hetkellä tulleet kysymään neuvoa tai apua sellaisissa asioissa, jotka eivät liity työntekijöiden omaan työhön millään tavalla. Myös yhteisten pelisääntöjen luomisessa on ollut

alkuhankaluuksia. X-J2 ja X-Y kertoivat, että alussa oli vaikeaa vetää raja sille, minkälaisia toimeksiantoja X:n työntekijät saivat Y-2:lle antaa: X:n työntekijät olivat teetättäneen Y-2:lla myös omia henkilökohtaisia materiaalejaan ja toisinaan ilman laskutusta.

"X-Y sitten on sanonu meille ettei siellä voi kuka tahansa juosta mitä tahansa tilaisuuksia ja käyntikortteja teetättämässä Y-2:lla varsinkaan ilman veloitusta." (X-J2)

Y-1 ja Y-2 olivat haastatteluissa huolissaan myös siitä, riittävätkö Y-2:n työaika ja resurssit riittävästi Y:n toimeksiantojen tekemiseen, koska X:n yhteistyökuviot työllistävät häntä niin paljon.

"Jos olis enemmän yhteistyötä niin meikäläinen ois kokonaan X:llä töissä." (Y-2)

4.2.8 Työntekijät haluavat tehdä yhteistyötä

Työntekijöiden asenne yhteistyöhön toisen yrityksen työntekijöiden kanssa näyttää olevan erittäin myönteinen. Kaikki yhdeksän haastateltavaa kertoivat haluavansa tehdä yhteistyötä toisen yrityksen kanssa, jos vain löytäisivät jonkin alueen, jolla he voisivat olla avuksi. Neljä haastateltavaa mainitsi töihin liittyvän kiireen estävän jossain määrin yhteistyön syntymistä, ajanpuutteen vuoksi toisia ei pystytä auttamaan, vaikka muuten siihen olisi halua ja osaamistakin.

Toisen kyselyn tulosten perusteella kaikki vastaajat, 20, olivat sitä mieltä, että Y:n ja X:n kannattaa tehdä yhteistyötä. Ensimmäisen kyselyn perusteella kaikki vastaajat olivat täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, että yritysten työntekijät auttavat toisiaan kykyjensä mukaan. Ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella 19 vastaajaa 20:sta oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan Y:n ja X:n yhteistyö on turhaa ajanhukkaa.

Ensimmäisen kyselyn mukaan 11 vastaajaa 20:sta oli täysin samaa tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan he haluaisivat tehdä enemmän yhteistyötä toisen yrityksen työntekijöiden kanssa. Kahdeksan työntekijää ei osannut sanoa mielipidettään. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli yksi työntekijä.

Yksi haastateltavista koki, ettei ole voinut hyödyntää X:n työntekijöiden osaamista oikeastaan mitenkään eikä myöskään ole voinut omalla osaamisellaan auttaa heitä. Tosin hänkin kertoi tilanneensa henkilökohtaiseen käyttöönsä toimistotarvikkeita, vaikkei se liitykään suoraan yhteistyöhön. Toisessa kyselyssä tämä sama työntekijä oli vastaajista ainoa, joka oli samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan hän ei voi juurikaan hyödyttää X:n työntekijöitä heidän työssään. Lähes kaikki muut vastaajat, 17, olivat eri mieltä väittämän kanssa. 12 vastaajaa 20:sta olivat eri mieltä toisen kyselyn väittämän kanssa, jonka mukaan he eivät voi juurikaan hyödyttää Y:n työntekijöitä heidän työssään. Kaksi työntekijää oli väittämän kanssa samaa mieltä. Kuusi työntekijää ei osannut sanoa mielipidettään.

4.2.9 Yhteistyön keskeiset tulokset

Tutkimus tuotti paljon vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: millaista yhteistyötä yritysten välillä on. Aineistonkeruumenetelmistä etenkin haastattelut ja kyselyt tuottivat aineistoa, joka tarjosi tuloksia tähän tutkimuskysymykseen. Yritysten työntekijöiden välille syntyneitä yhteistyömuotoja voi luokitella viiteen kategoriaan sen mukaan, liittyykö yhteistyö yritysten kumppanuussuhteeseen, työntekijöiden henkilökohtaisiin intresseihin, työpisteiden läheisyyteen, yritysten toimialojen samankaltaisuuteen vai työntekijän työrooliin molempien yritysten palveluksessa. Tulosten perusteella lähes jokainen työyhteisön jäsen pystyi

osallistumaan yhteistyöhön toisen yrityksen työntekijöiden kanssa jossain näistä viidestä kategoriasta.

Yhteistyö näyttää tuovan työyhteisön yrityksille ja työntekijöille selkeästi enemmän etuja kuin haittoja. Tulosten perusteella yhteistyöstä seuraa yrityksille monenlaisia synergiaetuja, kilpailuetuja sekä taloudellisia etuja. Työntekijöiden oman työn tekeminen helpottui, työntekijät oppivat tuntemaan toisen toimialan käytäntöjä ja ihmisiä ja toisten tunteminen edisti myös varsinaisen yhteistyön tekemistä. Haittoina pidettiin samassa toimistossa työskentelemisestä aiheutuvaa meteliä ja yritysten puolueettomuuden vaarantumista, koska asiakkaat ja mahdolliset kilpailijat saattavat pitää yrityksiä liian riippuvaisina toisistaan tai liian lähekkäisinä kumppaneina.

Tutkimuksen perusteella yhteistyötä olisi mahdollista yhä lisätä ja kehittää. Työntekijöiden asenne yhteistyötä kohtaan on hyvin positiivinen ja työntekijät haluaisivat tehdä henkilökohtaisesti enemmän yhteistyötä toisen yrityksen työntekijöiden kanssa, mikäli omat työkiireet sen sallisivat. Työntekijät näkevät yritysten välisen yhteistyön tuovan enemmän etuja kuin haittoja. Yhteistyö tuo etuja paitsi yrityksille, myös työntekijöille itselleen.

4.3 Tila ja paikka suhteessa viestintään ja yhteistyöhön

Kolmas tutkimuskysymys on, mikä on tilan ja paikan suhde viestintään ja yhteistyöhön työyhteisössä. Aineistonkeruumenetelmistä erityisesti havainnointi tuotti tuloksia kolmanteen tutkimuskysymykseen, mutta haastattelujen ja kyselyjen avulla saatiin lisäksi täydentävää ja syventävää tietoa havainnoinnin tulosten tueksi. Tulosten perusteella työntekijät viestivät

keskenään kaikissa toimiston huoneissa ja käytävillä. Tilaremontin vaikutukset viestintään ja yhteistyöhön jäivät tulosten perusteella vähäisiksi.

Tutkimuksessa ei mitattu työntekijöiden työpisteiden fyysistä etäisyyttä toisiinsa tai tämän etäisyyden yhteyttä viestinnän tiheyteen. Tuloksissa tarkastellaan työhuoneita ja yhteisen toimiston tiloja pikemminkin viestintätilanteiden tapahtumapaikkoina ja tutkitaan, millaisista asioista työntekijät keskustelevat missäkin tiloissa, keitä viestintätilanteissa on läsnä ja minkälaisia sävyjä viestintätilanteissa on eri työhuoneissa.

4.3.1 Hajasijoittelu edisti yritysten välistä viestintää

Yritysten välistä viestintää on haastateltavien mukaan edistänyt se, että yritysten työntekijöiden työpisteet ovat sijainneet hajallaan ja ympäri yhteistä toimistoa. Tämä synnytti erityisesti alussa spontaania viestintää yritysten työntekijöiden välille ja edisti tutustumista.

"Jos ajatellaan työyhteisön kannalta niin ehkä se on ollut hyvä, hyvä niinku varsinkin alussa että tässä mentiin ristiin rastiin ja törmäiltiin kun pitää kävellä pitkää käytävää. Että ehkä sitten jos oltais menty heti erilleen niin kommunikaatiota ei olisi ehkä ollu niin paljon." (X-IT3)

"[Yritysten välistä viestintää ja yhteistyötä edistää] tavallaan se, että ollaan hajallaan. Koska kun mä kävelen tai kuka tahansa kävelee, vaikka mä kävelen Y-3:n luokse, niin X-IT2:lle tulee mieleen sitten että hei, tuollahan vois teettää semmosen homman. Eliikkä tavallaan se, että tossa kun kävelee ympäriinsä ja näkee ihmisiä ja muistaa että hei, tämmönenki juttu." (Y-2)

Haastattelujen perusteella työntekijät kertovat viestivänsä eniten sellaisten työkavereiden kanssa, joiden työpisteet sijaitsevat lähellä omaa työpistettä. Yleensä nämä ovat saman tiimin työntekijöitä.

"Kaikenlaisista asioista puhutaan siis silleen niinku yksityisistä asioista ja jos joku painaa mieltä tai joku on hauskaa niin Y-5:n ja Y-1:n kanssa. Johtuen siitä, että työ ootte samassa huoneessa." (Y-2)

"Ehkä eniten tossa [juttelen] X-J3:n kanssa aika paljon tietysti kun ollaan fyysisesti näin vierekkäin ja X-J1:n kanssa." (X-J2)

Tutkimuksessa ei ehtinyt kertyä riittävästi aineistoa sellaisesta tilanteesta, jossa työntekijää kaikkein lähimpänä sijaitsevat työntekijät olisivat sellaisia, jotka eivät kuulu hänen kanssaan samaan työtiimiin tai edes samaan yritykseen. Tulosten perusteella ei siis saada tietoa, viestivätkö työntekijät aina eniten sen työntekijän kanssa, jonka työpiste sijaitsee fyysisesti kaikkein lähimpänä hänen omaa työpistettään siitä huolimatta, että näillä työntekijöillä ei välttämättä olisi työtehtäviin liittyvää asiaa toisilleen. Toisaalta tutkimuksen tulokset kertovat, että työntekijät pyrkivät viestimään sellaisten työkavereidensa kanssa, jotka kuuluvat samaan yritykseen tai samaan tiimiin, myös silloin, kun näiden työpisteet sijaitsisivat työntekijän omasta työpisteestä kaukana. Ennen tilaremonttia, haastattelujen tekovaiheessa, kaikki samojen tiimien työntekijät eivät työskennelleet toistensa vieressä. Esimerkiksi Y-4:n ja Y-3:n työpisteet sijaitsivat toisessa päässä rakennusta ja muiden Y:n työntekijöiden toimipisteet toisessa päässä rakennusta. Y-4 ja Y-3 toivat haastatteluissa tämän esille negatiivisena seikkana. He kertoivat käyttävänsä paljon puhelinta pitäessään yhteyttä Y:n työntekijöihin. Nämä haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä kaikki tilaisuudet päästä keskustelemaan – joko työhön liittyvistä asioista tai epävirallisemmista asioista, jotka eivät suoraan liity työtehtäviin – Y:n työkavereidensa kanssa kasvotusten päivän aikana.

"Varsinkin kun oon täällä ollu tämmösessä kopissa ja kuitenkin valtaosa on ollut tuolla toisessa päässä tekeen hommia, kyllähän se on ihan mukavaa välillä nähä muutenkin kun aamulla, kun vie takin tuonne naulakkoon [naulakko sijaitsi lähellä Y-1:n, Y-2:n, Y-5:n ja Y-6:n työpisteitä, litteroijan huomio]. Muustaki elämästä keskustella ku työasioista." (Y-4)

4.3.2 Lähekkäin työskenteleminen synnyttää yhteistyötä

Haastattelujen perusteella Y:n ja X:n työntekijöiden välistä yhteistyötä ovat synnyttäneet monet seikat. Neljä haastateltavaa uskoi, että yhteistyön syntymiseen on ainakin osittain vaikuttanut se, että yrityksillä on sama omistaja ja toimitusjohtaja. Se ei kuitenkaan pelkästään riitä, sillä yhteistyön syntymistä on edistänyt haastateltavien mukaan erityisesti se, että yritykset toimivat samoissa tiloissa lähekkäin. Kaikki yhdeksän haastateltavaa kertoivat yhteistyön saaneen alkunsa siitä, että yritysten työntekijät työskentelevät toistensa lähellä. Sama omistaja on saattanut olla mukana synnyttämässä yhteistyötä, mutta jos yritykset eivät toimisi fyysisesti lähekkäin, yhteistyö olisi jäänyt hyvin etäiseksi.

”Oon sitä joskus pohtinu että jos me oltais eri tiloissa niin minkälaista se yhteistyö olis voinu olla, niin se ois varmasti ollu hyövin etäistä. Ehkä se kun ollaan näin lähekkäin, on tullu sitten kysyttyä. Että tuskin mä oisin niitä mäkkiasioita [Mac-tietokoneeseen liittyviä asioita, litteroijan huomio] voinu Y-2:lta kysyä sitte, jos oltais oltu kaukana. Kyllä se varmasti näin on, että se on se suurin syy että miks me ollaan fyysisesti näin lähekkäin. Että se on se mikä on aiheuttanut sen, tai kun X-Y on tullu, on edistäny sitä yhteistyön syntymistä.” (X-J2)

Toisaalta pelkkä fyysinen läheisyys ei välttämättä olisi synnyttänyt samanlaista yhteistyötä kuin yritysten välillä nyt on, vaan sen syntymiseen on haastattelujen perusteella tarvittu myös toinen yhteinen tekijä yhteisen toimitusjohtajan ja omistajan muodossa. Toimitusjohtaja itse pohti, ettei yhteistyö olisi yhtä intensiivistä kuin se on nyt, ellei yrityksillä olisi samojen toimitilojen lisäksi myös yhteistä toimitusjohtajaa. Hänkin kuitenkin korostaa myös yhteisten sosiaalisten tilojen merkitystä viestinnän ja sitä kautta yhteistyön synnyttäjänä.

”Ei se yhteen henkilöön kaadu. Mutta varmasti, jos oltais tultu Y:n kanssa tänne [X:n kanssa samoihin tiloihin] vuokralaiseksi, olisi erilaista tämä yhteistyö. Silloin jos mä en olis X:n puolella, ei se olis näin intensiivistä ja mä väitän, että se olis etäisempää. Kyllä mä väitän, että jos Y:llä olis oma kahvinkeitin ja X:llä ois oma kahvinkeitin, omat sosiaaliset tilat jne, ei haluttais, koska silloin

sosiaalinen ja epävirallinen yhteydenpito katkeais. kun Y:lle tehdään omat tilat [tilaremontissa heille tulee oma työhuone yritysten yhteiseen toimistoon, litteroijan huomio], sehän on oma huoneistonsa, koska siinä on kiinteät seinät, niin jos ei sosiaalitilat ois yhteisiä X:n kanssa, niin siinä se yhteys katkeaisi.” (X-Y)

Yhteistyötä on synnyttänyt suora käskytyks: toimitusjohtaja on ohjeistanut työntekijöitä teettämään toisen yrityksen työntekijöillä tiettyjä töitä. Esimerkiksi Y:n työntekijät ovat saaneet toimitusjohtajalta toimeksiannon tehdä X:lle tiettyjä markkinointimateriaaleja, painotuotteita tai Internet-sivustoja. Y:n ja X:n projektissa mukana olevat työntekijät ovat sitten yhdessä suunnitelleet tuotteiden tarkemmat yksityiskohdat.

Yhteistyön synnyttäjänä on myös toiminut se, että yritysten työntekijät ovat oppineet tuntemaan toisensa ja saaneet tietoonsa asioita, mitä kukakin työyhteisön jäsen osaa. Kun ollaan tietoisia toisten osaamisesta ja kiinnostuksen kohteista, voidaan näiltä pyytää apua juuri niihin kiinnostuksen kohteisiin liittyvissä asioissa.

”X-Y on sitä korostanu, se on tullu X-Y:ltä että mitä te [Y:n työntekijät, litteroijan huomio] teette ja mitä Y tekee ja minkälaista osaamista siellä on ja meillä on keskusteltu jopa siitä, Y-2:han on käyny kouluttamassa asiakkaita tuolla [paikan nimi poistettu], siellä Y-2 piti mäkkikoulutuksen ja Freehandin koulutuksen siinä. Että sitä kautta. Kyllähän ne on tän työyhteisön sisäistä viestintää, että X-Y on kertonut että tällänen tietäjä meillä on. Ehkä mä oisin sen aikaa myötä joskus mennä Y-2:lta kysymään että mites sää hanksaat että oisko mulle susta apua. Että myyntimies on kova kyselemään ja selvittämään asioita hyvinkin äkkiä että kuka mitäkin osaa ja miten sitä vois hyödyntää ja voisko sillä tehdä rahaa (nauraa).” (X-J2)

Hiljalleen toistensa tuntemisen ja lähekkäin työskentelyn kautta on syntynyt myös spontaania yhteistyötä, joka ei ole lähtöisin esimiehestä eikä toimeksiannoista. Työntekijät tulevat kysymään toisiltaan neuvoja ja pyytämään apua, ja myös auttavat toisiaan sellaisissa asioissa, jotka itse osaavat tehdä hyvin.

”Joskus on tultu pyytämään apua, joskus olen omasta aloitteesta huomannut auttamisen paikan.” (Y-1)

"Oon erikoistunu Splash-tulostamiseen ja aattelin että musta vois olla hyötyä X:n tuotteissa." (Y-2)

Luontaista keskustelua ja neuvojen kysymistä edistää se, että yritysten työntekijät työskentelevät toistensa lähellä.

"Toisaalta sitte kun ollaan näin lähellä ni se on helppo kävellä tuohon ja kysyä jotain." (X-J2)

Toimitusjohtaja korostaa haastattelussaan viestinnän merkitystä yhteistyön synnyttäjänä. Viestinnän kautta opitaan tuntemaan toisen yrityksen työntekijät ja ymmärtämään, millä tavoilla näiden osaaminen voisi täydentää omaa osaamista tai helpottaa oman työn tekemistä.

"Viestintä on kaiken lähtökohta, ilman sitä ei pystyisi tekemään yhteistyötäkään." (X-Y)

4.3.3 Tilaremontti ei vaikuttanut viestintään toisten työntekijöiden kanssa

Haastattelujen tekemisen jälkeen toimistossa alettiin toteuttaa tilaremonttia. Erityisesti Y-3 ja Y-4 odottivat tilaremontin parantavan Y:n sisäistä viestintää, sillä nämä työntekijät pääsisivät remontissa muiden Y:n työntekijöiden kanssa samaan työhuoneeseen. Kaikki haastateltavat uskoivat tilaremontin rauhoittavan työskentely-ympäristöä, koska ylimääräinen huikkailu ja huutelu kauempana sijaitseville työkavereille vähentyisivät ja koska Y:n työntekijät saisivat oman, rauhallisemman työtilansa. Haastateltavat kuitenkin pelkäsivät, että tilaremontti saattaa vähentää yritysten työntekijöiden välistä viestintää, koska Y:n työntekijät saavat oman työhuoneensa, jonne on eri sisäänkäynti kuin X:n työtiloihin. Toisaalta sosiaaliset tilat säilyvät molempien yritysten käytössä myös remontin jälkeen. Haastateltavat toivoivatkin, että sosiaalisten tilojen kuten kahvihuoneen yhteiskäyttö säilyttäisi viestintäyhteyden yritysten työntekijöiden välillä jatkossakin.

"Kyllähän se [tilaremontti] vähentää sitä [yritysten välistä viestintää]. Kaks eri uloskäyntiä, Y:llä oma ja X:llä oma, ni ei oo semmosta enää... tietenki on sosiaaliset tilat yhteiset, se on niinku hyvä juttu." (Y-2)

"Työntekijät ovat väkisinkin yhteydessä kun kohtaavat käytävillä. Remontin myötä se vähenee, mutta totta kai kahvihuoneessa vielä kohdataan." (X-Y)

"Remontissa Y saa rauhallisemman ympäristön, mutta näen sen rikkautena että Y:n puoli ilman muuta tässä pysyy edelleenkin sitten, siinä tulee vaan kokoseinät, tässä kun nyt on puoliseinät vaan tässä välissä." (X-J2)

Tilaremontin jälkeen toteutetussa toisessa kyselyssä selvitettiin tutkimuksen ajankohtana toteutetun tilaremontin vaikutuksia yritysten työntekijöiden viestintään. Kyselylomakkeessa kysyttiin, millä tavalla vastaajan vuorovaikutus talon työntekijöiden kanssa on vastaajan mielestä muuttunut tilaremontin jälkeen: onko vuorovaikutus lisääntynyt, vähentynyt vai pysynyt samana. Tuloksissa tarkasteltiin ensin sitä, kuinka monen vastaajan mielestä vuorovaikutus oli lisääntynyt suhteessa yhteenkään työntekijään. Sen jälkeen katsottiin, kuinka monen mielestä vuorovaikutus oli vähentynyt yhdenkin työntekijän kanssa. Sen jälkeen laskettiin, monenko mielestä vuorovaikutuksessa yhdenkin työntekijän kanssa ei ollut tapahtunut juurikaan muutoksia. Tämä tarkoittaa, että saman vastaajan mielestä vuorovaikutus on saattanut yhden työntekijän kohdalla lisääntyä, toisen työntekijän kohdalla vähentyä ja kolmannen kohdalla pysyä suunnilleen entisellä tasollaan.

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, ettei vuorovaikutus ollut lisääntynyt eikä vähentynyt talon työntekijöihin tilaremontin jälkeen. 19 vastaajaa 22:sta oli sitä mieltä, että talon työntekijöissä oli sellaisia työntekijöitä, joiden kanssa vuorovaikutuksen määrä ei ollut juurikaan muuttunut remontin jälkeen. Jos vuorovaikutuksen määrässä oli tapahtunut muutoksia, se oli enimmäkseen lisääntynyt. 15 vastaajaa mainitsi, että vuorovaikutus oli lisääntynyt suhteessa johonkin tai joihinkin työntekijöihin. Ainoastaan neljän vastaajan oma

vuorovaikutus johonkin tai joihinkin toisiin työntekijöihin oli vähentynyt tilaremontin jälkeen.

Neljä vastaajaa kertoi, että heidän vuorovaikutuksensa ei ollut juuri muuttunut kenenkään työntekijän kanssa. On huomionarvoista, että kolme näistä neljästä vastaajasta työskentelee X:n huollon puolella. Tilaremontin vaikutusta tähän tulokseen on myös hyvä pohtia, sillä huollon työntekijät olivat talon työntekijöistä ainoita, joiden työpisteiden sijaintiin remontti ei vaikuttanut mitenkään: työntekijät työskentelevät enimmäkseen talon ulkopuolisissa keikkahommissa, ja kokoontuvat aamuisin omaan huollon työhuoneeseensa, joka oli sama – ja yhtä erillään muista – sekä ennen että jälkeen remonttia.

Toisessa kyselylomakkeessa selvitettiin myös syytä viestinnässä tapahtuneille muutoksille. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä syytä viestinnässä tapahtuneille muutoksille näistä vaihtoehdoista: Toimenkuva tai työtehtävät ovat muuttuneet, työpisteiden sijainti talossa muuttui, sosiaalisten tilojen kuten kahvihuoneen muutokset, yhteisten tilaisuuksien tai palaverien määrät muuttuivat, sosiaaliset suhteet kuten ystävyysuhteet ovat muuttuneet, ja tunnen talon porukan nyt entistä paremmin. Vastaajia pyydettiin valitsemaan vaihtoehdoista kolme tärkeintä, ja merkitsemään, mitä he pitivät tärkeimpänä, mitä toiseksi tärkeimpänä ja mitä kolmanneksi tärkeimpänä syynä muutokseen vuorovaikutuksessa. Tuloksissa vastaukset pisteytettiin niin, että tärkeimmälle sijalle valittu vaihtoehto sai kolme pistettä, toiseksi sijoittunut vaihtoehto sai kaksi pistettä, ja kolmanneksi tärkeimpänä valittu vaihtoehto sai yhden pisteen. Kokonaispisteiden perusteella vaihtoehdot asetettiin tärkeysjärjestykseen.

Tärkeimpänä syynä vuorovaikutussuhteissa tapahtuneisiin muutoksiin vastaajat pitivät sitä, että vastaajat tunsivat talon porukan nyt aiempaa paremmin. Kaikkiaan yksitoista vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon yhtenä

kolmesta tärkeimmästä syystä. Kuusi vastaajaa piti tätä kaikkein tärkeimpänä syynä. Toiseksi tärkeimpänä syynä vuorovaikutuksen muutoksille vastaajat pitivät toimenkuvissa tai työtehtävissä tapahtuneita muutoksia. Tämä vaihtoehto valittiin kahdeksan kertaa, viisi vastaajaa piti tätä tärkeimpänä syynä. Kolmanneksi tärkeimmäksi syyksi nousi se, että työpisteiden sijainti talossa muuttui. Yksitoista vastaajaa valitsi vaihtoehdon, mutta vain kahden mielestä se oli tärkein syy. Myös sosiaalisten suhteiden ja ystävyysuhteiden muutoksia pidettiin tärkeänä syynä vuorovaikutuksessa tapahtuneisiin muutoksiin.

Tuloksista voi päätellä, että vuorovaikutuksen määrässä tapahtuneet muutokset johtuvat melko pitkälti siitä, että työntekijät ovat ehtineet olla toistensa kanssa tekemisissä kauemmin ja ovat ehtineet tutustua toisiinsa. Aika on ehtinyt kulua, jolloin tilaisuuksia yhteiseen kanssakäymiseen on ehtinyt syntyä riittävästi, jotta työntekijöille on ehtinyt syntyä tunne toistensa tuntemisesta.

Tilaremontilla on oma roolinsa vuorovaikutuksen muutoksiin. Se on saattanut edesauttaa vuorovaikutustilanteiden muodostumista, sillä yksitoista vastaajaa mainitsi tämän vaihtoehdon ja kahden mielestä se oli kaikista tärkein syy. Onkin mielenkiintoista tarkastella hieman tarkemmin, keitä nämä kaksi ovat ja missä heidän työpisteensä sijaitsivat ennen ja jälkeen tilaremonttia. Y:n työntekijät Y-1 ja Y-3 mainitsivat tämän vaihtoehdon kaikista tärkeimpänä syynä vuorovaikutuksen määrän muutoksiin. Y-3:n oma työpiste sijaitsi ennen tilaremonttia erillään muista. Hänen uusi työpisteensä sijaitsi muiden työntekijöiden lähellä samassa huoneessa, joten luonnollisesti tilaisuuksia vuorovaikutukselle on syntynyt enemmän nimenomaan tilaremontin johdosta. Y-1:n oma työpiste sijaitsi toisten työntekijöiden kanssa samassa huoneessa jo ennen remonttia, mutta kun tarkastellaan lähemmin sitä, keiden kanssa hänen vuorovaikutuksensa on lisääntynyt, se on lisääntynyt juuri niiden

työntekijöiden kanssa, jotka työskentelivät ennen tilaremonttia erillään, kaukana muista, ja remontin jälkeen muiden lähellä.

Huomattavaa on myös se, että molemmat kahvilojen muutosta tärkeinä pitäneet ovat huollon työntekijöitä, joille kahvihuone on toisen kyselylomakkeen tulosten perusteella merkittävä vuorovaikutustilanteiden syntymispaikka.

En tiedä syytä vuorovaikutuksen muutoksiin -vaihtoehdon oli valinnut viisi vastaajaa. Näistä neljä oli vastannut aiempaan kysymykseen, ettei vuorovaikutuksessa ollut tapahtunut juuri muutoksia. Tämä tulos kertoo ennen kaikkea siitä, että kysymys vuorovaikutuksen muutoksen syistä oli hieman huonosti asetettu, sillä siinä ei ollut vastausvaihtoehtoa sellaiselle tilanteelle, jossa vuorovaikutus ei ollut lisääntynyt eikä vähentynyt kenenkään työntekijän kanssa. Tällaisessa tilanteessa olevat vastaajat tuntuvat valinneen tästä kysymyksestä En tiedä -vaihtoehdon.

4.3.4 Tilaremontin ei uskottu vähentävän yhteistyötä

Tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa toimitiloissa toteutettiin tilaremontti. Haastattelut suoritettiin ennen tätä tilaremonttia. Haastatteluissa työntekijät eivät uskoneet tilaremontin vähentävän yritysten työntekijöiden välistä yhteistyötä. X-J2 ja X-IT3 päinvastoin uskoivat, että tilaremontti helpottaa yritysten välistä yhteistyötä, sillä se parantaa molempien yritysten toimintamahdollisuuksia. Myös toisen kyselyn tulosten perusteella enemmistö vastaajista (16/20) oli sitä mieltä, ettei tilaremontti ole vaikuttanut kielteisesti heidän oman työnsä tekemiseen.

4.3.5 X:n ja Y:n työntekijät keskustelevat käytävillä tai kahvihuoneessa

Havainnoinnin tulosten mukaan suurin osa kaikista havainnoinnin aikana ylöskirjatuista viestintätilanteista tapahtui Y:n työhuoneessa (62 viestintätilannetta kaikista havainnoidusta 266 viestintätilanteesta eli 23 prosenttia). Toiseksi yleisin keskustelupaikka oli käytävä (42 viestintätilannetta eli 18 prosenttia kaikista viestintätilanteista). Kolmanneksi eniten keskusteltiin X:n työhuoneessa (38 viestintätilannetta, 14 prosenttia). Demotiloissa havainnoitiin 36 viestintätilannetta (14 prosenttia), kahvihuoneessa 30 viestintätilannetta (11 prosenttia), huollon tiloissa 29 viestintätilannetta (11 prosenttia) ja toimitusjohtajan työhuoneessa 13 viestintätilannetta (viisi prosenttia). Vähiten viestintätilanteita (9 tilannetta, kolme prosenttia) havainnoitiin tapahtuvan neuvottelutiloissa.

Havainnoinnin tulokset siitä, missä huoneissa tai tiloissa työntekijät keskustelevat keskenään, on tiivistetty oheiseen taulukkoon 2.

TAULUKKO 2 Viestintätilanteen tapahtumapaikka

	X&Y	Vain X	Vain Y
Y:n työhuone	21 %	7 %	38 %
X:n työhuone	2 %	19 %	4 %
Käytävä	33 %	21 %	21 %
Demotilat	15 %	15 %	11 %
Kahvihuone	10 %	12 %	8 %
Huollon tilat	18 %	15 %	7 %
Toimitusjohtajan työhuone	0 %	7 %	7 %
Neuvotteluhuone	0 %	4 %	4 %

Taulukko 2 kertoo, miten suuri osa yritysten työntekijöiden välisistä viestintätilanteista on havainnoitu missäkin yhteisen toimiston tiloista. Taulukosta näkyy, onko viestintätilanteessa ollut läsnä sekä X:n että Y:n työntekijöitä vai pelkästään toisen yrityksen työntekijöitä. Jos viestintätilanteessa on mukana työntekijöitä molemmista yrityksistä, viestintä tapahtuu yleisimmin käytävällä tai Y:n työhuoneessa.

Ensimmäisen kyselyn ja haastattelujen tulokset poikkeavat hieman havainnoinnissa saaduista tuloksista. Kahvihuone on näiden perusteella tärkeämpi yritysten välisen viestinnän tapahtumapaikka kuin mitä havainnoinnin tulokset antavat ymmärtää. Kun yritysten työntekijät keskustelevat toisen yrityksen työntekijöiden kanssa, se tapahtuu ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan useimmiten kahvihuoneessa (yhteensä 17 mainintaa) tai käytävällä (yhteensä 12 mainintaa). Vähiten yritysten työntekijät keskustelevat toisen yrityksen työntekijöiden kanssa kyselyn perusteella neuvotteluhuoneessa, sillä sitä ei maininnut kukaan yritysten välisen viestinnän tapahtumapaikkana.

Haastateltavat kertovat juttelevansa työkavereiden kanssa omassa tai toisten työhuoneissa, kahvihuoneessa tai käytävällä. Kahvihuoneen mainitsi jokainen yhdeksästä haastateltavasta.

”Kun jotain hauskaa keksii, heidän kanssaan voi ajatuksia täälläkin vaihtaa, että se ei oo vaan pelkästään työstä johtuvaa. (...) Mistä kukakin tulee puhumaan tossa kahvipöydässä, että ei oo lokeroitu näitä että oikei, te käytte eka kahvilla ja sitten me, vaan mahutaan ihan yhtä aikaa. Että ihan mukavaa on sellaisista yleisistä asioista jutustella.” (X-H1)

Ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella silloin, kun X:n työntekijät keskustelevat keskenään, se tapahtuu useimmiten käytävällä (8 mainintaa),

kahvihuoneessa (8 mainintaa), huoltotiimin tiloissa (8 mainintaa) tai X:n työpisteissä (6 mainintaa). Kyselyn mukaan X:n työntekijät keskustelevat keskenään vähiten Y:n työpisteissä (ei yhtään mainintaa). Y:n työntekijöiden keskinäisissä viestintätilanteissa ensimmäisen kyselyn tulokset ovat muuten samansuuntaiset kuin havainnoinnin tulokset, mutta Y:n työntekijät ovat kyselyssä nimenneet kahvihuoneen tärkeämmäksi Y:n työntekijöiden viestintäpaikaksi kuin mitä havainnoinnin tulokset kertovat. Ensimmäisen kyselyn mukaan Y:n työntekijät keskustelevat keskenään useimmiten Y:n työpisteissä (5 mainintaa) tai kahvihuoneessa (5 mainintaa). Ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan Y:n työntekijät keskustelevat keskenään vähiten X:n työpisteissä, toimitusjohtajan työhuoneessa, huoltotiimin tiloissa ja neuvotteluhuoneessa (mikään näistä ei saanut yhtään mainintaa).

4.3.6 Kahvihuoneessa jutellaan epävirallisista asioista

Havainnoinnissa tutkittiin myös sitä, mitä viestintäsisältöjä keskusteluissa oli missäkin paikassa ja työtilassa. Tulokset on tiivistetty oheiseen taulukkoon 3. Tulosten perusteella kahvihuoneessa käydyistä keskusteluista suurin osa liittyi epävirallisiin asioihin, ei lainkaan työasioihin. Käytävä puolestaan on tervehdysten vaihdon ja työasioiden puinnin paikka. Yritysten työntekijät toivottavat siis toisilleen hyvää huomenta tai moikkaavat toisiaan kohdatessaan käytävillä. Tähän kategoriaan kuuluneet viestintätilanteet eivät sisältäneet mitään muuta viestintää kuin tervehdysten vaihdon. Pro gradu -tutkimukseen liittyviä keskusteluja havainnoitiin tutkimuksen tekoajankohtana yhteensä yhdeksän kappaletta. Suurin osa eli viisi näistä keskusteluista tapahtui huollon tiloissa.

TAULUKKO 3 Mistä aiheista keskusteltiin toimiston eri tiloissa

	Työasiat	Epäviralliset asiat	Yhteistyö	Tervehdys	Pro gradu - tutkimus
Y:n työhuone	52 %	36 %	11 %	1 %	0
X:n työhuone	76 %	11 %	13 %	0	0
Käytävä	35 %	25 %	0	37 %	4 %
Demotilat	69 %	8 %	14 %	6 %	3 %
Kahvihuone	37 %	53 %	0	7 %	3 %
Huollon tilat	52 %	21 %	0	10 %	17 %
Toim. joht. työhuone	100 %	0	0	0	0
Neuvottelu- huone	100 %	0	0	0	0

4.3.7 Y:n työhuoneessa vitsailtiin

Kaikista havainnoiduista viestintätilanteista suurin osa, 117 viestintätilannetta eli 44 prosenttia oli sävyltään neutraaleja. Niissä viestinnän osapuolet eivät osoittaneet suurempia positiivisten tai negatiivisten tunteiden merkkejä eleissään, äänessään tai sanoissaan. 78 viestintätilannetta eli 29 prosenttia kaikista havainnoiduista viestintätilanteista oli sävyltään positiivisia. Niissä viestintätilanteen osapuolet viestivät hyvää mieltä tai asiantilan tai henkilön hyväksyntää äänellään, eleillään tai sanoillaan (esimerkiksi hymyilemällä tai kehumalla ihmistä tai asiaa). 57 eli 21 prosenttia viestintätilanteista oli humoristisia: niissä yksi tai useampi viestintätilanteeseen osallistunut sanoi jotakin, joka sai viestintätilanteeseen osallistuneet työntekijät nauramaan ääneen. Havainnoinnin aikana kirjattiin puolestaan 14 viestintätilannetta, joiden sävy oli negatiivinen. Näiden viestintätilanteiden osapuolet osoittivat

ärtymystä tai pettymystä toisiaan tai jotakin asiaa tai tilannetta kohtaan äänensävyllään ja/tai negatiivisilla sanoilla ja lauseilla. Kaikista havainnoiduista viestintätilanteista negatiivissävytteisiä oli yhteensä viisi prosenttia.

Oheiseen taulukkoon 4 on tiivistetty havainnoinnin tulokset siitä, missä tiloissa käytiin minkäkin sävyisiä keskusteluja. Suurin osa negatiivissävytteisistä viestintätilanteista tapahtui X:n työtiloissa. Suurin osa sävyiltään positiivisista viestintätilanteista tapahtui havainnoinnin perusteella käytävällä. Humoristisia viestintätilanteita havainnoitiin eniten Y:n työhuoneessa ja huollon työtiloissa.

TAULUKKO 4 Viestinnän sävy toimiston eri tiloissa ja huoneissa

	Negatiivinen	Neutraali	Positiivinen	Humoristinen
Y:n työhuone	5 %	29 %	32 %	34 %
X:n työhuone	16 %	45 %	24 %	16 %
Käytävä	2 %	45 %	39 %	14 %
Demotilat	6 %	56 %	28 %	11 %
Kahvihuone	3 %	43 %	30 %	23 %
Huollon tilat	3 %	48 %	24 %	24 %
Toim. joht. työhuone	0	54 %	31 %	15 %
Neuvottelu- huone	0	67 %	0	33 %

Koska positiivinen sävy ja humoristinen sävy ovat hyvin lähellä toisiaan, laskettiin tuloksissa vielä yhteen prosenttiluvut, jotka kuvastivat joko positiivisia tai humoristisia viestintätilanteita. Kaikista työyhteisössä havainnoiduista viestintätilanteista 51 prosenttia oli sävyiltään humoristisia tai positiivisia. Tätä keskiarvolukua enemmän tämän sävyisiä viestintätilanteita oli

Y:n työhuoneessa (yhteensä 66 prosenttia kaikista Y:n työtiloissa havainnoiduista viestintätilanteista), kahvihuoneessa (53 prosenttia) ja käytävillä (53 prosenttia kaikista käytävillä havainnoiduista viestintätilanteista).

4.3.8 Tilaan ja paikkaan liittyvät keskeiset tulokset

Tutkimuksen kautta saatiin vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen: millainen on tilan ja paikan suhde viestintään ja yhteistyöhön. Tulosten mukaan lähekkäin työskenteleminen synnyttää viestintää ja yhteistyötä. Tarvitaan kuitenkin myös jokin toinen elementti lähekkäisen sijainnin lisäksi, jotta viestintää ja yhteistyötä syntyy yritysten työntekijöiden välille. Tämä toinen elementti voi olla esimerkiksi yhteinen omistaja tai toimitusjohtaja.

Tulosten perusteella työyhteisön työntekijät keskustelevat keskenään laajasti ympäri toimistoa. Eri aineistonkeruumenetelmät tuottivat hieman erilaisia tuloksia viestinnän tapahtumapaikoista. Haastattelujen ja kyselyjen perusteella kahvihuone oli työntekijöille tärkeämpi viestinnän paikka kuin havainnointien perusteella. Havainnoiduista viestintätilanteista pienin osa tapahtui neuvottelutilassa. X:n ja Y:n työntekijät keskustelivat keskenään eniten käytävillä. Kun X:n työntekijät keskustelivat keskenään, tämä tapahtui useimmiten niin ikään käytävillä. Kun Y:n työntekijät keskustelivat keskenään, tämä tapahtui useimmiten Y:n työhuoneessa.

Työasioista keskustellaan eniten neuvotteluhuoneessa, toimitusjohtajan huoneessa, X:n työtiloissa ja demotiloissa. Kahvihuoneessa, Y:n työhuoneessa, käytävillä ja huollon tiloissa puolestaan keskustelun aiheena ovat useammin työhön liittymättömät, epävirallisemmat asiat. Käytävillä tervehditään toisia työntekijöitä. Yritysten välisestä yhteistyöstä keskustellaan useimmiten

demotiloissa. Y:n työhuoneessa, kahvihuoneessa, käytävillä ja huollon tiloissa vitsaillaan eniten.

Työntekijöiden hajasijoittelu eli työpisteiden sijainti toisen yrityksen tai toisen tiimin työpisteiden lähellä on edistänyt X:n Y:n työntekijöiden välistä viestintää. Hajasijoittelu helpotti toisiin tutustumista erityisesti alkuvaiheessa, kun yritykset olivat vasta muuttaneet samoihin tiloihin.

Tilaremontilla ei näytä olevan vaikutuksia yritysten työntekijöiden väliseen viestintään tai yhteistyöhön muutoin kuin yksilötasolla muutamien työntekijöiden kohdalla. Viestinnässä tapahtuneet muutokset johtuvat yleisimmin siitä, että aikaa on ehtinyt kulua ja työntekijät ovat oppineet tuntemaan toisensa paremmin.

5 TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU

Tutkimus tarkasteli yritysten työntekijöiden viestintää ja yhteistyötä usealla tasolla, sekä yksilöiden, ryhmien että koko verkoston tasolla. Tulosten perusteella yritysten työntekijöiden välillä on tiivis viestintäverkosto ja hyvin monenlaista yhteistyötä. Yhteisellä toimitilalla näyttää olevan yhteys sekä tiiviiseen viestintäverkostoon että tiiviiseen yhteistyöhön. Tarkemmin tutkimuksen tuottamat vastaukset kuhunkin tutkimuskysymykseen on esitelty luvussa 4 kutakin tutkimuskysymystä koskevan alaluvun lopussa. Tässä viidennessä luvussa tutkimuksen antamia vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen käsitellään kokoavasti ja vertailevasti.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millainen viestintäverkosto on yritysten työntekijöiden välillä. Tutkimustulosten perusteella lähes kaikki työyhteisön jäsenet ovat viestintäverkostossa tiiviisti mukana. Työntekijät ovat useimmiten yhteydessä omien tiimiensä työntekijöihin, mutta verkoston tiheys eli suuri yhteyksien kokonaismäärä kertoo, että työntekijät viestivät paljon myös muiden kuin oman tiimensä jäsenten kanssa. Eri aineistonkeruumenetelmät tuottivat hieman toisistaan poikkeavat tulokset työyhteisön viestintäverkostosta. Tulokset eroavat kuitenkin vain yksittäisten työntekijöiden yhteyksien määrissä ja työntekijöiden rooleissa viestintäverkostossa. Työntekijöiden itse raportoima, oma käsitys viestintäverkostosta poikkesi havainnoidusta viestintäverkostosta niin, että muutamien yksittäisten työntekijöiden rooli näytti itse raportoinnin eli kyselyjen ja haastattelujen perusteella keskeisemmältä ja muutamien työntekijöiden rooli vähäisemmältä kuin havainnoinnin perusteella.

Tulosten pohjalta työyhteisössä toimii seitsemän työntekijää, joilla on paljon yhteyksiä muihin työntekijöihin, eli he ovat viestintäverkostossa keskeisessä roolissa. Kolme näistä työntekijöistä kokevat toimivansa molempien yritysten työntekijöinä. He kertovat myös olevansa aktiivisesti mukana yritysten välisessä yhteistyössä. Muut työntekijät ovat huomanneet heidän tekevän paljon yhteistyötä toisen yrityksen työntekijöiden kanssa. Viestintäverkostossa he toimivat yhdyshenkilöinä tai sillanrakentajina eri tiimien välillä. Tutkimuskysymyksissä tai aineistonkeruumenetelmissä ei erikseen selvitetty yksittäisten työntekijöiden roolia viestintäverkostossa, mutta tulosten analysointivaiheessa erilaiset roolit nousivat esille.

Kun jätetään huomioimatta sellaiset työntekijät, jotka eivät olleet paikalla suurinta osaa aineistonkeruuvaihetta ja joiden sidoksisuutta viestintäverkostossa tämä poissaolo on saattanut tuloksissa vähentää, tutkimusaineiston mukaan työyhteisössä on vain vähän sellaisia viestintäverkostossa etäisessä roolissa olevia työntekijöitä, joilla on vain muutamia suoria yhteyksiä muihin työntekijöihin. Näilläkin on kuitenkin useita tiiviitä yhteyksiä vähintään oman tiiminsä työntekijöihin, joten varsinaisia isolaatteja, eristyjiä, ei työyhteisön viestintäverkostossa tämän tutkimuksen perusteella ole.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli, millaista yhteistyötä on yritysten välillä. Tutkimuksessa paljastui viidenlaista yhteistyötä yritysten työntekijöiden välillä: lähekkäiseen yritysten kumppanuussuhteeseen liittyvää yhteistyötä, työntekijöiden henkilökohtaisten intressien samankaltaisuuteen liittyvää yhteistyötä, yhteiseen toimistoon ja työpisteiden läheisyyteen liittyvää yhteistyötä, yritysten toimialojen samankaltaisuuteen liittyvää yhteistyötä sekä molempia yrityksiä palveleviin työrooleihin liittyvää yhteistyötä. Lähes kaikki työntekijät voivat olla mukana jossakin näistä viiden kategorian yhteistyömuodoista.

Yritysten toimialat ja yksittäisten työntekijöiden oma osaaminen näyttävät tulosten perusteella sopivan hyvin yhteen työntekijöiden välisen yhteistyön kannalta: sekä yrityksille että työntekijöille itselleen on yhteistyöstä hyötyä. Yritykset voivat hyödyntää toistensa resursseja. Yritykset saattaisivat jopa voida luoda yhteisiä asiakastietokantoja (tätä ei kuitenkaan ollut vielä toteutettu, vaikka muutamat haastateltavat kummastakin yrityksestä toivat idean esille). Yhteistyöstä koettiin seuraavan enemmän etuja kuin haittoja molemmille yrityksille. Tämä motivoi yhteistyön tekemiseen. Taustatietoja kerätessä paljastui, että yrityksillä on hyvin samankaltaiset arvot. Yksi tärkeä arvo oli muiden työntekijöiden kunnioittaminen. Työntekijät pitivät työyhteisön ilmapiiriä hyvänä ja avoimena ja kertoivat voivansa luottaa työyhteisön jäseniin. Työntekijät kertoivat erityisesti haastatteluissa mutta myös kyselyn tulosten perusteella olevansa sitoutuneita yritykseen. Olosuhteet näyttävät siis olevan suotuisia yritysten työntekijöiden väliselle yhteistyölle ja viestinnälle.

Yhteistyö toi tutkimuksen perusteella seuraavanlaisia etuja viestintäverkoston yrityksille: taloudelliset edut, kilpailuedut esimerkiksi imagon vahvistumisen, uskottavuuden ja tunnettuun brändiin tukeutumisen kautta, työntekijöiden oman työn tekemisen helpottuminen, toisen toimialan käytäntöjen ja ihmisten tuntemuksen lisääntyminen, suhdeverkoston laajeneminen oman alan ulkopuolelle sekä yhteistyön helpottuminen toisten tuntemisen kautta. Haittoina yhteistyössä toimimisesta koettiin yhteisestä toimistosta ja työntekijöiden erilaisista viestintätyyleistä aiheutuva meteli sekä puolueettomuuden vaarantuminen markkinoilla ja mahdolliset ristiriitatilanteet toisen yrityksen asiakkaiden ja kilpailijoiden suhteen.

Työntekijöiden asenne yritysten väliseen yhteistyöhön onkin tulosten perusteella hyvin myönteinen. Työntekijöistä osa kokee olevansa aktiivisesti yhteistyössä mukana, mutta osa kokee, etteivät he tällä hetkellä ole vielä riittävän aktiivisesti siinä mukana, vaikka useimmat haluaisivat olla. Tulosten perusteella voi todeta, että mikäli työntekijällä ei ole omien työtehtäviensä kautta suoraa roolia yritysten asiakkuuden tai kumppanuuden synnyttämässä yhteistyössä, työntekijä saattaa kokea, ettei hän ole lainkaan yhteistyössä mukana. Todellisuudessa hän saattaa kuitenkin auttaa toisen yrityksen työntekijöitä paljonkin esimerkiksi oman osaamisensa tai yritysten fyysisen läheisyyden kautta. Tutkimus ei mitannut yksittäisten työntekijöiden aktiivisuutta yhteistyön tekemisessä. Mielenkiintoinen huomio on kuitenkin se, että sellaiset haastateltavat, jotka kertoivat itse tekevänsä hyvin paljon yhteistyötä toisen yrityksen työntekijöiden kanssa, ovat viestintäverkostossa keskeisessä roolissa ja heillä on runsaasti yhteyksiä muihin työntekijöihin tai he ovat muutoin tärkeässä roolissa verkostossa yhdistäen eri tiimejä yhdyshenkilöinä tai sillanrakentajina. Sitä vastoin sellaiset haastateltavat, jotka kokivat itse olevansa vähäisessä roolissa yritysten välisessä yhteistyössä, kuuluvat viestintäverkostossa ”keskivertoryhmään”, eli he eivät ole erityisen keskeisessä roolissa eikä heillä ole tavallista enempää yhteyksiä muihin työntekijöihin. Heillä ei myöskään ole erityisroolia viestintäverkostossa, eli he eivät toimi esimerkiksi yhdyshenkilöinä tai sillanrakentajina eri tiimien välillä. Yksi työntekijä on selkeä poikkeus. Hän vähätteli haastattelussa omaa rooliaan yhteistyössä, mutta hän on viestintäverkostossa erittäin keskeisessä roolissa ja hänellä on runsaasti yhteyksiä muihin työntekijöihin.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä kysyttiin, millainen on tilan ja paikan yhteys viestintään ja yhteistyöhön. Tilalla ja paikalla, eli yhteisellä toimistolla, näyttää olevan yhteys työyhteisön jäsenten viestintään ja yhteistyöhön. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu eikä mitattu työpisteiden fyysistä sijaintia

ja tämän vaikutuksia työpisteissä työskentelevien työntekijöiden viestintään. Tilan roolia tarkasteltiin pikemminkin siitä näkökulmasta, minkälaista viestintää ja yhteistyötä työntekijöiden välillä on, kun näiden käytössä on yhteinen toimisto: saman katon alla sijaitsevat työpisteet ja yhteisessä käytössä olevat sosiaaliset tilat. Tutkimus antoi kuitenkin viitteitä siitä, että itseä lähellä työskentelevän työntekijän kanssa puhutaan enemmän kuin niiden, jotka sijaitsevat omasta työpisteestä kaukana. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että Y:n työntekijät keskustelivat keskenään useimmin Y:n omassa työhuoneessa. Kun tutkitaan sosiogrammia viestintäverkostosta, huomataan, että lähekkäin työskentelevät ovat usein yhteydessä toisiinsa myös viestintäverkostossa. (Työntekijöiden työpisteiden sijainti selviää liitteenä olevasta pohjapiirroksesta, ks. liite 7.) Tämä yhteys saattaa kuitenkin selittyä myös sillä, että he työskentelevät usein samassa tiimissä. Tutkimus ei tuottanut riittävästi aineistoa sellaisista tilanteista, joissa työntekijän lähellä työskentelisi vain muihin tiimeihin kuuluvia työntekijöitä, jotta olisi voitu tieteellisesti vertailla läheisen fyysisen sijainnin vaikutuksia viestintäsiteen muodostumiseen. Eräs mielenkiintoinen seikka tuloksissa on yhden tietyn työntekijän osoittautuminen hyvin keskeiseksi henkilöksi viestintäverkostossa. Hänen työpisteensä nimittäin sijaitsi ennen tilaremonttia keskellä toimistoa, eli hän työskenteli tutkimuksen aineistonkeruun aikana lähellä melkein kaikkia työyhteisön työntekijöitä.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden omat käsitykset viestintätilanteiden tapahtumapaikoista poikkesivat hieman havaituista viestintätilanteiden paikoista. Työntekijät kokivat kahvihuoneen tärkeämmäksi viestintäpaikaksi kuin mitä havainnot todistivat. Kahvihuone on kuitenkin tärkeä X:n ja Y:n työntekijöiden välisen keskustelun tila. Kahvihuoneessa puhutaan yleisimmin työhön liittymättömistä, epävirallisista asioista. Koska X:n ja Y:n työntekijät keskustelevat useimmiten juuri tällaisista epävirallisista asioista ja koska suurin

osa X:n ja Y:n välisistä viestintätilanteista tapahtuu tulosten mukaan kahvihuoneessa, on luonnollista, että kahvihuone näyttäytyy tuloksissa merkittäväksi yritysten välisen viestinnän tilaksi.

Koska työyhteisön työntekijöiden viestinnästä ja yhteistyöstä haluttiin saada kokonaisvaltainen kuva, tutkimuksessa selvitettiin myös, mistä työyhteisön viestintäverkoston jäsenet puhuvat keskenään. Tulosten perusteella työntekijät keskustelevat työasioista, mutta paljon myös epävirallisemmista, työhön liittymättömistä aiheista. Haastatteluissa työntekijät korostivat, että viestintä on avointa: muille työntekijöille voi puhua mistä vain. Huumori ja vitsailu tulivat esille paitsi haastatteluissa, myös havainnoinnissa. Tuloksista paljastuu kuitenkin mielenkiintoinen seikka: varsinainen vitsailu on hyvin yleistä oman yrityksen työntekijöiden kanssa juteltaessa, mutta tyrehtyy lähes kokonaan, jos läsnä on myös toisen yrityksen työntekijöitä. X:n ja Y:n työntekijöiden keskusteluissa viestinnän sävy on positiivinen useammin kuin muissa keskusteluissa, mutta humoristinen vain harvoin.

Havainnoinnin perusteella suurin osa kahden yrityksen työntekijöiden välisistä viestintätilanteista on pelkkiä tervehdysten vaihtoja. Työntekijät siis tervehtivät toisiaan tai toivottavat hyvät huomenet kohdatessaan käytävillä. Yleensä näissä viestintätilanteissa ei puhuta tervehtimisen lisäksi muuta. Haastatteluissa tuli esille, että oman yrityksen työntekijöiden kesken puhutaan mistä vain ja heitetään hurttiakin huumoria, mutta toisen yrityksen työntekijöiden kanssa keskustellaan varovaisemmin. X:n ja Y:n työntekijät keskustelevat keskenään useimmiten työhön liittymättömistä, epävirallisista asioista. Haastateltavat totesivat kuitenkin, että toisen yrityksen työntekijöiden kanssa on joskus vaikea keksiä puhumista, jos ei ole mitään töihin liittyviä asioita. Avoimissa vastauksissa ja haastatteluissa keskusteluaiheet toisen yrityksen työntekijöiden kanssa vaikuttavat usein olevan julkisia aiheita: mitä lehdissä on kirjoiteltu,

mitä televisiosta on tullut. Myös pro gradu -tutkimuksen tekeminen on tarjonnut hyvän keskusteluaiheen: erityisesti huollon työntekijät vaikuttavat ottaneen tutkimuksen tekemisen usein puheeksi tutkijan kanssa silloin, kun tutkija on kiertänyt tekemässä viestintätilanteiden havainnointia huollon tiloissa.

Henkilökohtaisemmista aiheista puhutaan yleisesti ottaen vähemmän toisen yrityksen työntekijöiden kanssa kuin oman yrityksen työntekijöiden kanssa. Haastateltavat toivatkin esille, että henkilökohtaisuuksista on vaikea kysyä, koska ei tiedä, minkälaiset perhesuhteet ja taustat toisen yrityksen työntekijöillä on. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät näyttivät tuntevan oman yrityksensä työntekijät hyvin, mutta – muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta – toisen yrityksen työntekijät pintapuolisesti. Toisaalta työntekijöissä on sellaisiakin henkilöitä, jotka kertovat tuntevaransa toisen yrityksen työntekijät yhtä hyvin kuin oman yrityksensä työntekijät ja muutamat heistä oikein hyvin.

Tässä toisten tuntemisessa tuntuukin piilevän tutkimuksen eräs avaintuloksista. Vaikka yritykset olivat tutkimuksen tekohetkellä toimineet samoissa tiloissa jo 1,5 vuotta, kaikki työntekijät eivät vielääkään tunteneet toisiaan hyvin. Vaikuttaa siltä, että osa työntekijöistä tuntee toisen yrityksen työntekijät hyvin, osa taas melko pintapuolisesti. On sellaisia työntekijöitä, jotka tietävät toisen yrityksen työntekijöistä vain nimet, kaikista ei sitäkään. Mielenkiintoinen tulos on se, että ne työntekijät, jotka kertovat tuntevaransa toisen yrityksen työntekijät hyvin ja jotka kuvailevat suhteitaan toisen yrityksen työntekijöihin hyviksi ystävyysuhteiksi, ovat myös aktiivisia yritysten välisessä yhteistyössä. He näyttävät olevan lisäksi keskeisessä roolissa työyhteisön viestintäverkostossa: heillä on paljon yhteyksiä muihin työntekijöihin tai he ovat yhdyshenkilöitä tai sillanrakentajia tiimien työntekijöiden välillä. Toisaalta sellaiset työntekijät, jotka kuvailevat tuntevaransa toisen yrityksen työntekijät huonosti (esimerkiksi

eivät tunne kaikkia nimeltä eivätkä välttämättä edes ulkonäöltä), näyttävät olevan viestintäverkostossa etäisemmässä roolissa kuin muut: heillä on keskiarvoa vähemmän yhteyksiä muihin työntekijöihin ja useimmiten vain oman tiimensä jäseniin.

Haastateltavista osa olisi kaivannut yhteistä aloitustilaisuutta, jossa työntekijät olisivat voineet tutustua toisiinsa, kun yritykset muuttivat samoihin tiloihin. Tulosten pohjalta voi sanoa, että tämänkaltaisen tilaisuuden pitamisestä olisi voinut olla yrityksille hyötyä, sillä toistensa tunteminen näyttää olevan yhteydessä paitsi viestintäsiteiden syntymiseen, myös yhteistyön syntymiseen työntekijöiden välillä. Samassa toimistossa työskenteleminen eli työntekijöiden fyysinen läheisyys on edistänyt työntekijöiden tuntemista. Työntekijöiden hajasijoittelu eli työpisteiden sijainti toisen yrityksen tai toisen tiimin työpisteiden lähellä helpotti haastattelujen perusteella toisiin, oman työpisteen lähellä sijaitseviin työntekijöihin tutustumista erityisesti alkuvaiheessa, kun yritykset olivat vasta muuttaneet samoihin tiloihin.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA PÄÄTELMIÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa kokonaisvaltainen kuva kahden yrityksen muodostaman työyhteisön viestintäverkostosta sekä työntekijöiden välisestä yhteistyöstä. Tarkoituksena oli myös tutkia, mikä on tilan ja paikan, tässä tapauksessa yhteisen toimiston, suhde muodostuneeseen viestintäverkostoon ja yhteistyöhön. Tutkimus rakentui kolmen tutkimuskysymyksen ympärille. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millainen viestintäverkosto on yritysten työntekijöiden välillä. Tulosten perusteella työyhteisön työntekijöillä on tiheä viestintäverkosto. Vaikka tutkimuksessa ei ollut etukäteen tarkoituksena selvittää, minkälaisia rooleja yksittäisillä työntekijöillä on viestintäverkostossa, aineiston analysointivaiheessa tällaisia rooleja nousi esille. Verkostosta löytyi sekä paljon yhteyksiä luoneita kytkeytyjiä tai tähtiä, että eri tiimejä yhdistäviä yhdyshenkilöitä, sillanrakentajia ja portinvartijoita. Varsinaisia eristyjiä, isolaatteja, ei verkostossa tavattu, sillä työntekijöillä on tiiviitä viestintäyhteyksiä vähintään oman tiimensä jäseniin. Työyhteisön työntekijät keskustelevat sekä epävirallisista, henkilökohtaisista asioista että virallisista, työhön liittyvistä asioista. Kahden yrityksen työntekijät keskustelevat kuitenkin keskenään enemmän epävirallisista kuin virallisista asioista.

Toinen tutkimuskysymys oli, millaista yhteistyötä on yritysten välillä. Tulosten mukaan kahden yrityksen työntekijät tekevät monenlaista yhteistyötä. Yhteistyön koetaan tuovan etuja paitsi yrityksille, myös työntekijöille. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, mikä on tilan ja paikan yhteys viestintään ja yhteistyöhön. Tutkimustulosten mukaan yhteisen toimiston nähdään edistävän paitsi työntekijöiden välistä viestintää, myös työntekijöiden välistä yhteistyötä. Yhteisten toimitilojen koetaan edistävän myös

työntekijöiden välistä tuntemista. Tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat vastaukset kuhunkin tutkimuskysymykseen on kerrottu luvuissa neljä ja viisi.

Uutta tietoa viestinnästä ja yhteistyöstä

Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten ja taustakirjallisuuden päätelmiä viestintäverkostoista, verkosto-organisaatioiden piirteistä sekä fyysisen läheisyyden yhteydestä viestintään ja yhteistyöhön. Tämän tutkimuksen tulokset tuottavat kuitenkin myös täysin uusia huomioita viestintäverkostojen, yhteistyön ja fyysisen läheisyyden suhteesta.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten kanssa (ks. esim. Davis 1984, Monge & Eisenberg 1989, Rogers & Kincaid 1981, Toker & Gray 2008, Van den Bulte & Moenaert 1998 ja Zahn 1991) siitä, että fyysinen läheisyys näyttää edistävän ja lisäävän toimijoiden välistä viestintää, edistävän ja lisäävän yhteyksien muodostumista toimijoiden välille sekä synnyttävän viestintäverkostoja organisaatioiden jäsenten välille. Tässä tutkimuksessa havaittiin monia tyypillisiä, aikaisemman tutkimuskirjallisuuden yksilöimiä verkosto-organisaation piirteitä, jotka vahvistavat sen, että tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö on todella kahden yrityksen muodostama, tiivis verkosto-organisaatio. Tällaisia piirteitä olivat työntekijöiden halu tehdä yhteistyötä sekä kehittää yhdessä tuotteen tai palvelun arvoa (vrt Miles & Snow 1992), tiimimäinen työskentely sekä työntekijöiden itsenäisyys työssään (vrt Poole 1999), keskinäisen luottamuksen osoittaminen ja palvelusten tekeminen toisille työntekijöille (vrt Burt & Knez 1996) sekä tiimien omat, itsenäiset päämäärät (vrt Pinto, Pinto & Prescott 1993). Erityisesti tutkimusaineistosta kävi ilmi vahva luottamus muihin työyhteisön työntekijöihin sekä palvelusten antamisen ja saamisen periaate. Tämä tasapaino antamisen ja saamisen välillä on Frostin ja Schoenin mukaan tyypillistä samaan

päämäärään pyrkiville yhteisöille kuten verkosto-organisaatioille (Frost & Schoen 2004, 141).

Tässä tutkimuksessa löytyi vahvistus aikaisemmalle huomiolle (ks. esim. Pinto, Pinto & Prescott 1993), jonka mukaan organisaatioiden toimijoiden välinen fyysinen läheisyys edistää toimijoiden välistä yhteistyötä. Nyt tehty tutkimus korostaa kuitenkin yhteistyön ja lähekkäisen fyysisen sijainnin tiivistä yhteyttä enemmän kuin aikaisempi tutkimuskirjallisuus. Yhteinen toimisto ja työntekijöiden lähekkäinen sijainti todettiin nyt käsillä olevassa tutkimuksessa erittäin tärkeiksi tekijöiksi paitsi viestintäverkoston, myös yhteistyön muodostumiselle. Työntekijöiden tekemän yhteistyön muodoista valtaosa on sellaisia, joita ei voisi syntyä tai joiden toteuttamien vaatisi ponnisteluja ja erityisjärjestelyitä ilman yhteistä toimistotilaa ja lähekkäistä fyysistä sijaintia. Toisaalta tutkimuksessa ei tehty vertailua siihen tilanteeseen, mikä olisi ollut kahden vastaavanlaisen yrityksen työntekijöiden yhteistyön määrä, jos nämä eivät olisi työskennelleet rinnakkain samassa toimistossa. Tässä voisi olla yksi jatkotutkimuksen aihe.

Yhteisessä toimistossa tehty tilaremontti ei näyttänyt vähentävän työntekijöiden välistä viestintää tai yhteistyötä, vaikka toisen yrityksen työntekijät siirtyivät siinä omaan työhuoneeseensa (pysyen kuitenkin samassa toimistossa ja käyttäen yhä samoja sosiaalisia tiloja toisen yrityksen työntekijöiden kanssa). Tämä saattaa johtua siitä, että työntekijöiden työpisteet säilyivät muutoksen jälkeenkin kävelyetäisyyden päässä toisistaan. Toker ja Grey (2008) pitävät kävelyetäisyyttä tärkeänä suunnittelemattoman kasvokkai-viestinnän edistäjänä (Toker & Grey 2008). Van den Bulte ja Moenaert (1998) puolestaan huomasivat, että entistä kaukaisempi sijainti ei katkaissut jo syntyneitä yhteyksiä toimijoiden välillä (Van den Bulte & Moenaert 1998).

Fyysinen läheisyys ei yksin riitä

Nyt tehty tutkimus siis vahvistaa, että lähekkäin samassa toimistossa työskenteleminen on yhteydessä viestintäyhteyksien ja yhteistyön muodostumiseen työntekijöiden välille. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että pelkkä fyysinen läheinen sijainti ei yksinään riitä synnyttämään tiiviitä viestintäyhteyksiä ja aktiivista yhteistyötä, vaan tarvitaan myös jokin toinen tekijä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa: myös ne (ks. esimerkiksi Athanasiou & Yoshioka 1973, Rogersin ja Kincaidin 1981 mukaan; Monge & Contractor 2003; Zahn 1991) ovat havainneet, että fyysinen läheisyys on välttämätön mutta ei yksinään riittävä tekijä viestintäverkoston muodostumiselle toimijoiden välillä. Aikaisempi tutkimus on löytänyt tarvittaviksi muiksi tekijöiksi esimerkiksi toimijoiden välisen samankaltaisen elämäntilanteen sekä työntekijöiden läheisyyden statuksessa ja organisaation hierarkkisessa rakenteessa.

Tässä tutkimuksessa saatiin runsaasti viitteitä siitä, mikä tämä viestintäverkoston syntymistä edistävä toinen tekijä fyysisen läheisyyden lisäksi voisi olla. Tutkimuksen mukaan on mahdollista vetää se johtopäätös, että tämä toinen tekijä on tarpeen myös tiiviin yhteistyön syntymiseksi yritysten työntekijöiden välille. Tämä toinen tekijä voi olla esimerkiksi yhteinen toimitusjohtaja, kuten tässä tutkitussa tapauksessa. Toinen tekijä voi olla taloudellinen tai muu etu, jota yhteistyö ja viestintä voivat tuoda lähekkäin työskenteleville yrityksille ja niiden työntekijöille. Tässä tutkitussa tapauksessa toteutui myös tämä taloudellisen edun ja muun hyödyn syntyminen. Lisäksi voi olla mahdollista, että hedelmällisen yhteistyön syntyminen yritysten työntekijöiden välille edellyttää sitä, että yrityksillä on yhteisiä arvoja, samankaltaisia päämääriä sekä hyvä, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Tästä tutkimus antoi vain viitteitä, mutta oletuksen vahvistamiseksi tarvittaisiin jatkotutkimuksia. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden henkilökohtaiset intressit

ja osaaminen sekä yritysten toimialat sattuivat sopimaan hyvin yhteen, mikä saattaa olla sekin viestintäverkoston ja yhteistyön syntymisen edellytys fyysisen läheisyyden lisäksi. Myös tämän todistaminen vaatisi jatkotutkimuksia.

Tiivis viestintäverkosto on yhteydessä tiiviiseen yhteistyöhön

Tässä tutkimuksessa löytyi runsaasti yhteistyömuotoja kahden, keskinäiseen viestintäverkostoon kuuluvan yrityksen työntekijöiden välillä. Yhteistyöstä on syntynyt myös etuja sekä verkoston yrityksille että työntekijöille. Samankaltaisia etuja kuin tässä tutkimuksessa on löytynyt myös Humanin ja Provanin (1997) tutkimuksessa. Heidän mukaansa verkostossa toimivat organisaatiot saavat esimerkiksi taloudellista etua, yrityskumppanuussuhteita, lisää uskottavuutta markkinoilla, pääsevät jakamaan yhteisiä resursseja ja informaatiota sekä muodostavat työntekijöiden välisiä ystävyysuhteita. (Human & Provan 1997.) Nämä kaikki löytyivät myös nyt toteutetussa tutkimuksessa, mutta lisäksi vielä tässä tutkimuksessa etuina todettiin työntekijöiden oman työn ja keskinäisen yhteistyön helpottuminen.

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on kyllä tutkittu viestintäverkoston ja yhteistyön välistä yhteyttä, mutta ei ole tarkemmin selvitetty verkostossa toimivien jäsenten yhteistyön muotoja tai viestintäverkoston tiheyden yhteyttä yhteistyön tiiviyyteen. Näin siitä huolimatta, että Pinto, Pinto ja Prescott totesivat vuonna 1993 organisaation eri funktioiden välisen yhteistyön olevan elintärkeää koko organisaation menestymisen kannalta ja että organisaation eri funktioiden välinen yhteistyö merkitsee organisaation jäsenten tiiviitä ihmissuhteita (Pinto, Pinto & Prescott 1993, 1286–1293). Nyt käsillä oleva tutkimus tuo tärkeää lisätietoa viestintäverkoston jäsenten yhteistyöstä. Tuloksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että tiivis viestintäverkosto on yhteydessä tiiviiseen yhteistyöhön. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että jos viestintäverkostoon kuuluvien työntekijöiden välillä on

runsaasti viestintäyhteyksiä, verkoston työntekijät tekevät todennäköisesti keskenään myös runsaasti yhteistyötä. Tämä tutkimus ei kuitenkaan paljasta kausaaliteetteja viestinnän ja yhteistyön ilmenemisen välillä, siis aiheuttaako tiivis viestintäverkosto tiivistä yhteistyötä vai päinvastoin, lisääkö yhteistyön tekeminen viestintäyhteyksiä. Toimitusjohtaja tosin korosti haastattelussa, että viestintä synnyttää yhteistyötä, ilman viestintää ei olisi yhteistyötäkään. Syyseuraus-suhteiden todentaminen ja näiden uusien havaintojen vahvistaminen vaatisivat ehdottomasti jatkotutkimuksia muissa verkosto-organisaatioissa.

Tunteminen edistää viestintää ja yhteistyötä

Toinen tässä tutkimuksessa korostuva uusi seikka on se, että verkosto-organisaation jäsenten keskinäinen tunteminen näyttää olevan avainasemassa sekä viestintäyhteyksien että yhteistyön syntymisessä organisaatioiden välillä. Yhteisellä toimistolla näyttää olevan tärkeä rooli myös työntekijöiden tuntemisen edistäjänä. Davisin (1984) mukaan toimiston fyysisellä koolla on vaikutuksia siihen, kuinka hyvin työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Davisin mukaan pienessä toimistossa työntekijät tuntevat toisensa paremmin kuin sellaisessa, jossa on useita kerroksia ja jopa erillisiä rakennuksia. (Davis 1984.) Nyt tehdyssä tutkimuksessa kaikki työntekijät sijaitsivat samassa toimistossa samassa kerroksessa. Tutkimuksen tulosten perusteella osa työntekijöistä tunsi toisensa erittäin hyvin, osa vain pintapuolisesti. Taylorin ja Altmanin (1995) sosiaalisen penetraatioprosessin teoriaa mukaillen tässä tutkitun työyhteisön työntekijöiden ihmissuhteet näyttävät olevan eri vaiheissa: toiset ovat vasta tutustumassa toisiinsa, toiset ovat jo hyviä ystäviä keskenään. Taylorin ja Altmanin mukaan orientaatiovaiheessa keskustellaan niin sanotuista julkisista asioista eikä paljasteta itsestä kovin paljoa henkilökohtaista. Keskustelun sävy orientaatiovaiheessa on varovainen, kohtelias ja harkitseva. (Taylor & Altman 1995.) Tässä vaiheessa olevat ihmissuhteet saattoivat näkyä tutkimuksen aineistossa esimerkiksi siinä, että osa työntekijöistä kertoi juttelevansa toisen

yrityksen työntekijöiden kanssa lähinnä julkisista aiheista, ei henkilökohtaisuuksista. On mielenkiintoista pohtia, mitä ihmissuhteiden kehitysvaiheista kertoo se tutkimuksen tulos, että keskustelun sävy oli useimmiten positiivinen silloin, kun kahden yrityksen työntekijät keskustelivat keskenään. Tarkoittaisiko sekin ehkä sitä, etteivät kaikki yritysten työntekijät vielä kunnolla tunteneet toisiaan ja olivat vasta orientaatiovaiheessa? Kohteliaan positiivinen sävy ja pinnalliset keskusteluaiheet saattavat viitata siihen, että näin on, sillä sekä huumori että negatiiviset tunteenilmaukset ovat tyypillisiä Taylorin ja Altmanin mukaan vasta syvemmille suhteille, esimerkiksi ystävyysuhteelle. Kun tuloksia katsotaan tarkemmin, käy ilmi, että yritysten työntekijöiden välisissä negatiivissävytteisissä viestintätilanteissa oli läsnä sellaisia työntekijöitä, jotka kuvailivat tuntevansa toisen yrityksen jäsenet oikein hyvin.

Työntekijöiden keskinäinen tunteminen näyttäisi kuitenkin olevan tärkeää paitsi vuorovaikutuksen ja viestintäverkoston yhteyksien syntymiselle, kuten aiemmat tutkimukset todistavat (ks. esim. Monge & Contractor 2003, 228; Zahn 1991, 748), myös yhteistyön syntymiselle, kuten tämä käsillä oleva tutkimus osoittaa: toisten työntekijöiden tuntemisen todettiin nyt toteutetussa tutkimuksessa olevan välttämätöntä esimerkiksi sellaisen yhteistyön syntymisessä, joka liittyi työntekijöiden samankaltaisiin, henkilökohtaisiin intresseihin. Jos työntekijät tuntevat toisensa hyvin, he tietävät, mitä toinen osaa ja voivat hyödyntää tätä osaamista omassa työssään – syntyy siis yhteistyötä yritysten työntekijöiden välille. Toiseksi, kun tuntee toisen, on helpompi puhua myös henkilökohtaisemmista asioista. Toistensa tunteminen siis luo virallisen viestinnän rinnalle epävirallista viestintää ja epävirallisia viestintäverkostoja, joiden varaan modernien organisaatioiden on todettu tutkimuskirjallisuudessa rakentuvan (esim. Monge & Contractor 2001).

Tässä tutkimuksessa todettiin, että ne työntekijät, jotka tuntevat toisen yrityksen jäsenet hyvin, ovat aktiivisesti mukana yritysten välisessä yhteistyössä ja heillä on myös keskimääräistä enemmän yhteyksiä työyhteisön viestintäverkostossa tai he toimivat viestintäverkostossa tärkeinä yhdyshenkilöinä tai sillanrakentajina eri tiimien välillä. Tarvittaisiin jatkotutkimuksia vahvistamaan nyt todetut tulokset, jotta tuloksia voitaisiin yleistää tämän tapausesimerkin ulkopuolisiin työyhteisöihin. Alustavasti tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan kuitenkin suositella, että verkosto-organisaatioiden kannattaa sijoittaa ainakin osa työntekijöistä yhteiseen toimistoon tai muutoin lähekkäisiin työpisteisiin, sillä tämä näyttää edistävän sekä viestintäyhteyksien että yhteistyön muodostumista eri tiimien ja organisaatioiden välille. Fyysisen läheisyyden lisäksi verkosto-organisaatioiden kannattaa edistää myös avointa dialogia ja toistensa tuntemista, sillä tämä näyttäisi edistävän erilaisten yhteistyömuotojen spontaania löytymistä organisaatioiden jäsenten välillä.

Aineistonkeruumenetelmät täydensivät toisiaan hyvin

Valittu tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmät toivat monipuolisesti tietoa tutkittavasta aiheista. Kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen saatiin kattavat vastaukset. Laadullinen tutkimusote palveli tehtävänantoa, sillä se tuotti monipuolista ja syvällistä aineistoa tutkimuskysymyksistä. Aineistonkeruumenetelmät täydensivät toisiaan hyvin. Haastattelut ja kyselyt kertoivat tutkimushenkilöiden omista käsityksistä. Niiden kautta aineisto tuotti tietoa siitä, mikä on koettu tilanne työyhteisössä. Havainnointien avulla puolestaan saatiin tietoa siitä, mikä on havaittu tilanne työyhteisössä. Aineistonkeruumenetelmät täydensivät toisiaan myös siinä mielessä, että kyselyjen ja havainnoinnin tuomia tuloksia selittivät ja syvensivät haastattelutiedot. Kysely ja havainnointi kertoivat, mitä tapahtuu, haastattelut, miksi näin tapahtuu. Kyselyt puolestaan täydensivät haastatteluja, koska niiden avointen kysymysten kautta saatiin lisätietoa omista näkemyksistä kaikilta vastanneilta,

lähes kaikilta työyhteisön jäseniltä. Heikkoutena tutkimuksen, etenkin haastattelujen, toteuttamisessa oli aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin välinen pitkä aika, joka aiheutti sen, että pieni osa haastatteluaineistosta ehti tuhoutua ennen analyysiä. Kyselyiden toteuttamisessa parantamisen varaa oli siinä, että ensimmäinen kysely keskittyi liiaksi varsinaisten tutkimuskysymysten kannalta epäolennaisiin, taustoittaviin aiheisiin. Osa kyselyjen kysymyksistä oli muotoiltu huonosti ja epäselvästi.

Valittu aineistonkeruumenetelmien yhdistelmä tekee tutkimuksesta melko luotettavan. Kaikki aineistonkeruumenetelmät tuottivat päälinjoiltaan samankaltaisia tuloksia tutkittavista asioista. Poikkeamat esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla saatujen, tutkimushenkilöiden itse raportoimien käsitysten, ja havaittujen tulosten välillä ovat pieniä ja erot koskevat lähinnä yksittäisten toimijoiden yhteyksien määrää ja siten roolia viestintäverkostossa. Erot itse raportoidun ja havaitun verkoston välillä ovat luonnollisia, sillä Falcionen, Sussmanin ja Herdenin sekä Carringtonin, Scottin ja Wassermanin mukaan toimijan itse raportoimaan kuvaan verkostosta vaikuttaa vahvasti hänen oma käsityksensä asemastaan verkostossa (Carrington, Scott & Wasserman 2005, 3; Falcione, Sussman & Herden 1989, 209–210). Itse asiassa koettu käsitys saattaa ajan myötä ”toteutua” ja muuttua sitten myös havaituksi, jos toimija alkaa käyttäytyä käsityksensä mukaan: Falcione ynnä muut viittaavat Jablinin (1980) tutkimukseen, jonka mukaan koetut ominaisuudet vaikuttavat suoraan toimijan käyttäytymiseen organisaatiossa, kun taas havaitut ominaisuudet vaikuttavat käyttäytymiseen vain epäsuorasti (Jablin 1980, Falcionen ym. 1989 mukaan, 209–210).

Verkostoanalyysi on haasteellinen menetelmä

Sosiaalinen verkostoanalyysi on menetelmänä haasteellinen. Se edellyttää tutkijalta matemaattista osaamista sekä tietokoneohjelmistojen hallintaa.

Tutkimuksen heikkoutena oli selvästi se, ettei tutkijalla ollut aikaisempaa kokemusta sosiaaliseen verkostanalyysiin suunnitelluista ohjelmistoista eikä matemaattisista malleista ja kaavioista. Näin ollen varsinainen verkostanalyysi jäi hyvin elementaariseksi tasolle. Taitavampi ja kokeneempi tutkija olisi voinut saada viestintäverkostoa koskevasta aineistosta esille hyvin paljon monimuotoisempaa ja syvällisempää tietoa. Sosiaalinen verkostanalyysi asettaa myös haasteita sille, kuinka kattavasti verkoston kaikki toimijat tulisi saada mukaan aineistonkeruuvaiheeseen.

Rogers & Kincaid (1981) sekä Kossinets (2006) huomauttavat, että tutkimushenkilön vastaamatta jättäminen, väärin muotoillut lomakekysymykset tai huolimattomasti rajattu tutkimusjoukko voivat johtaa tietojen puuttumiseen tai vastausten yli- tai aliarviointiin, mikä puolestaan voi näkyä reikinä verkostossa. Jos tällaisia reikiä on liikaa, verkostosta ei saada lainkaan luotettavaa kuvaa. (Rogers & Kincaid 1981, Kossinets 2006.)

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa pyrittiin saamaan mukaan kaikki työyhteisön jäsenet, jotta voitaisiin luoda luotettava kuva koko viestintäverkostosta. Verkoston rajaaminen on kuitenkin vaikeaa, sillä työyhteisön viestintäverkostoon voi kuulua kaikkien täysiaikaisten työntekijöiden lisäksi suuri määrä esimerkiksi osa-aikaisia työntekijöitä, keikkatyöläisiä ja harjoittelijoita. Osa vakituisistakin työntekijöistä saattaa jäädä vanhempainvapaalle tai vaihtaa työpaikkaa kesken tutkimuksen. Näin kävi tässäkin tutkimuksessa, eikä aivan kaikkia verkoston toimijoita saatu mukaan aineistonkeruuvaiheeseen. Entä miten kohdella asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja muita "ulkopuolisia", tulisiko heidätkin ottaa mukaan viestintäverkoston tutkimiseen? Tässä tutkimuksessa ulkopuolisia sattui havainnointivaiheessa mukaan ainoastaan 30 viestintätilanteeseen 266:sta, mikä ei anna luotettavaa kuvaa yksittäisten ulkopuolisten toimijoiden osallistu-

misesta verkostoon. Sen vuoksi heidät rajattiin työyhteisön viestintäverkoston tutkimuksen ulkopuolelle. Tulosten ja syntyneen sosiogrammin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tällä rajauksella ja tällä aineistolla onnistuttiin luomaan kohtalaisen luotettava ja todenmukainen kuva työyhteisön viestintäverkostosta, sillä verkostossa on vain muutama sellainen työntekijä, joiden todellista roolia verkostossa ei voitu aineiston perusteella varmistaa.

Etnografisessa otteessa vahvuuksia ja heikkouksia

Tutkimusotteena käytettiin etnografista menetelmää, jossa tutkija oli itse tutkittavan työyhteisön jäsen. Tutkija toimi ja työskenteli työyhteisössä useita vuosia jo ennen tutkimuksen tekemistä ja jatkoi työskentelyä normaalisti tutkimuksen tekemisen ja aineiston keruun aikana. Tästä oli tutkimuksessa sekä haittaa että hyötyä. Etuna voidaan pitää, että tutkija tunsi hyvin työyhteisön ja sen työntekijät. Näin tutkimuksen kohteena olevat työntekijät suhtautuivat tutkijaan luontevasti ja normaalina osana työyhteisöä. Tutkija saattoi tarkkailla työyhteisön työntekijöiden käyttäytymistä osana normaalia työpäivää, joten on todennäköistä, että tulokset kertovat melko luotettavasti siitä, mitä työyhteisössä todella tapahtuu. Ulkopuolinen tutkija olisi voinut jo pelkällä läsnäolollaan muuttaa työntekijöiden käyttäytymistä ja tapahtumien kulkua.

Tutkimushenkilöillä oli tutkijaan luottamuksellinen ja avoin suhde jo ennakkoon. Näin tutkittavat saattoivat kertoa tutkijalle esimerkiksi haastatteluissa sellaista tietoa, jota he eivät olisi yhtä helposti tulleet paljastaneeksi täysin ulkopuoliselle, vieraille tutkijalle. Tutkittavat pystyivät kysymään tutkijalta halutessaan lisätietoja tutkimuksesta ja tutkimuksen edistymisestä. Nämä seikat saattoivat edesauttaa myös kyselylomakkeiden palautumista, sillä vastausprosentti oli korkea, ja sitä, että tutkittavat uskalsivat vastata kyselyihin omalla nimellään. Työntekijöiden tunteminen oli tutkimukselle eduksi myös havainnointivaiheessa viestinnän sävyä tulkittaessa.

Humoristisen sävyn tulkitseminen olisi voinut olla täysin ulkopuoliselle tutkijalle vaikeaa, sillä työyhteisön sisäinen huumori ei aina avaudu ulkopuolisille.

Tietynlainen subjektiivisuus on kuitenkin myös etnografisen tutkimuksen haittapuolia. Tutkija on omanlaisensa jäsen työyhteisössä, ja hän vaikuttaa omalla subjektiivisella käyttäytymisellään ja roolillaan myös työyhteisön toimintaan ja muiden työntekijöiden käyttäytymiseen. Tutkimusta olisi vaikea toistaa täsmälleen samalla tavalla myöhemmin, jos tutkijan paikalle työyhteisöön tulisi toinen tutkija. Hirsjärven ynnä muiden mukaan etnografisessa tutkimuksessa on myös vaarana, että tutkija on sitoutunut emotionaalisesti tutkimuksensa kohteeseen, mikä saattaa haitata tutkimuksen objektiivisuutta (Hirsjärvi ym. 2000). On mahdollista, että tämän tutkimuksen objektiivisuus on kärsinyt siitä, että tutkija oli jo valmiiksi tutkimansa työyhteisön jäsen. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin vahvistamaan objektiivisuutta käyttämällä useita aineistonkeruumenetelmiä sekä systematisoimalla tutkimuksen tekemistä, käyttämällä esimerkiksi tiettyä, aina samanlaista, lomakkeeseen pohjautuvaa menetelmää havainnoinnissa. Tutkija myös kertoi avoimesti työyhteisön jäsenille tekevänsä tutkimusta.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistui viestintätilanteisiin, jos hänelle puhuttiin, mutta ei tehnyt aloitetta keskusteluun. Hyvin monissa viestintätilanteissa aiheina oli juuri tutkimuksen tekeminen. Näitä viestintätilanteita ei olisi syntynyt lainkaan, jos tutkija ei olisi tehnyt havainnointikierrosta tutkimuksensa yhteydessä. Näin ollen jo itse tutkimuksen tekeminen synnytti viestintätilanteita työyhteisössä, eli se vaikutti havainnoitujen viestintätilanteiden kokonaismäärään mutta myös havainnoitujen viestintäyhteyksien määrään ja siten viestintäverkoston rakenteeseen. Tutkija näyttäytyy näin ollen tuloksissa keskeisemmässä roolissa viestintäverkostossa kuin

todellisuudessa onkaan. Hänellä näyttää olevan runsaasti yhteyksiä muihin työntekijöihin. On vaikea sanoa, kuinka suuri osa yhteyksistä on pelkästään tutkimuksen tekemisestä syntynyttä viestintää, mutta joka tapauksessa tiedetään, että osa viestinnästä on syntynyt nimenomaan tutkimuksen tekemisen vuoksi. Sen vuoksi viestintäverkoston tuloksia on tarkasteltava kriittisesti tutkijan oman roolin osalta.

Kaiken kaikkiaan etnografisen tutkimusotteen ja osallistuvan havainnoinnin hyödyt ovat kuitenkin haittoja suuremmat. Vaikka tutkimuksen objektiivisuus saattaa kärsiä, subjektiivisen tutkimuksen avulla saattaa olla mahdollista saada sellaista syvällistä ja paljastavaa tietoa tutkittavasta kohteesta, jota ei ilman tutkimuksen kohteen toimintaan osallistumista voisi saada.

KIRJALLISUUS

Albert, T. L. & Hall, B. J. 1991. Facilitating talk about new ideas. The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication monographs*, 58, 273–288.

Albrecht, T. L. & Ropp, V. A. 1982. The study of network structuring in organizations through the use of method triangulation. *The Western journal of speech communication*, 46, 162–178.

Barabási, A-L. 2002. *Linkit. Verkostojen uusi teoria*. Suom. K. Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Burt, R. S. & Knez, M. 1996. Trust and third party gossip. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.) *Trust in organisations. Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 68–89.

Carrington, P. J., Scott, J. & Wasseman, S. (eds.) 2005. *Models and methods in social network analysis*. Cambridge: University Press.

Cheney, G. & Christensen, L. T. 2001. Organizational identity. Linkages between internal and external communication. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (eds.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 231–269.

Chi, L. Holsapple, C. W. & Srinivasan, C. 2008. Digital systems, partnership networks, and competition. The co-evolution of IOS use and network position as antecedents of competitive action. *Journal of organizational computing and electronic commerce*, 18, 61–94.

Clark, H. & Pradeep, R. 2008. Visual representation of knowledge networks. A social analysis of hospitality research domain. *International journal of hospitality management*, 27, 302–330.

Craig, R. T. 2000. Communication. [Viitattu 28.4.2008.] Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://spot.colorado.edu/~craigr/Communication.htm>](http://spot.colorado.edu/~craigr/Communication.htm)

Davis, T. R. 1984. The influence of the physical environment in offices. *The academy of management review*, 9, 271–283.

Eisenberg, E. M. & Goodall, H. L. 2004. *Organizational communication. Balancing creativity and constraint*. 4. ed. Boston: Bedford/ St. Martin's.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Falcione, R. L., Sussman, L. & Herden, R. P. 1989. Communication climate in organizations. Teoksessa F. M. Jablin, L.L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.) Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective. 2 ed. Newbury Park: Sage, 195–227.

Fleming, I. 1999. Tiimityö. Jyväskylä: Gummerus.

Freeman, L. C. 2005. Graphic techniques for exploring social network data. Teoksessa P. J. Carrington, J. Scott & S. Wasserman (eds.). Models and methods in social network analysis. Cambridge: University Press, 248–269.

Frey, L. R., Botan, C. H., Friedman, P. G. & Kreps, G. L. 1992. Interpreting communication research. A case study approach. New Jersey: Prentice-Hall.

Frost, B. & Schoen, S. 2004. Viable communities within organizational contexts. Creating and sustaining viability in communities of practice at Siemens AG. Teoksessa P. M. Hildreth & C. Kimble (eds.) 2004. Knowledge networks. Innovation through communities of practice. Hershey: Idea Group, 133–141.

Gloor, P. A., Paasivaara, M., Schoder, D. & Willems, P. 2008. Finding collaborative innovation networks through correlating performance with social network structure. International journal of production research. 46, 15–31.

Goes, J. B. & Park, S. H. 1997. Interorganizational links and innovation. The case of hospital services. Academy of management journal, 40, 673–696.

Haythornthwaite, C. 2002. Social network analysis. An approach and technique for the study of information exchange. Library & information science research, 18, 323–342.

Hawe, P. & Ghali, L. 2008. Use of social network analysis to map the social relationships of staff and teachers at school. Health education research, 23, 62–69.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. painos. Helsinki: Tammi.

- Huisman, M. & van Duijn, M. A. J. 2005. Software for social network analysis. Teoksessa P. J. Carrington, J. Scott & S. Wasserman (eds.) *Models and methods in social network analysis*. Cambridge: University Press, 270–316.
- Human, S. E. & Provan, K. G. 1997. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *The academy of management journal*, 40, 368-403.
- Jablin, F.M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (eds.) 1989. *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. 2. ed. Newbury Park: Sage.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4 uud. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Knapp, M. L. & Vangelisti, A. L. 1995. Stages of coming together and coming apart. Teoksessa M. V. Redmond (ed.). *Interpersonal communication. Readings in theory and research*. Fort Worth: Harcourt Brace & Co, 57–77.
- Kossinets, G. 2006. Effects of missing data in social networks. *Social networks*, 28, 247–268.
- Kraatz, M. S. 1998. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of management journal*, 41, 621–643.
- Krackhardt, D. & Stern, R. N. 1988. Informal networks and organizational crises. An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 51, 123–140.
- Krone, K. J., Jablin, F. M. & Putnam, L. L. 1989. Communication theory and organizational communication. Multiple perspectives. Teoksessa F. M. Jablin, L.L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.) *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. 2 ed. Newbury Park: Sage, 11–40.
- Marsden, P. V. 2005. Recent developments in network measurement. Teoksessa P. J. Carrington, J. Scott & S. Wasserman (eds.) *Models and methods in social network analysis*. Cambridge: University Press, 8–30.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1992. Causes of failure in network organizations. *California management review*, 34, 53–72.

- Mizruchi, M. S. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual review of sociology*, 22, 271–298.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. 2001. Emergence of communication networks. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (eds) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 440–502.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. 2003. *Theories of communication networks*. Oxford: University Press.
- Monge, P. R. & Eisenberg, E. M. 1989. Emergent communication networks. Teoksessa F. M. Jablin, L.L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.) *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. 2 ed. Newbury Park: Sage, 304–342.
- Newman, M., Barabási, A.-L. & Watts, D. J. (eds.) 2006. *The structure and dynamics of networks*. Princeton: University Press.
- de Nooy, W. D., Mrvar, A. & Batagelj, V. 2005. *Exploratory social network analysis with Pajek. Structural analysis in the social sciences*. New York: Cambridge University Press.
- Oldham, G. R. & Brass, D. J. 1979. Employee reactions to an open-plan office. A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative science quarterly*, 24, 267–284.
- Pinto, M. B., Pinto, J.K. & Prescott, J. E. 1993. Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management science*, 39, 1281–1297.
- Poole, M. S. 1999. Organizational challenges for the new forms. Teoksessa G. DeSanctis & J. Fulk (toim.) *Shaping organization form. Communication, connection, and community*. Thousand Oaks: Sage, 453–471.
- Redmond, M. V. (ed.) 1995. *Interpersonal communication. Readings in theory and research*. Orlando: Harcourt Brace.
- Rogers, E. M. & Kincaid, D. L. 1981. *Communication networks. Toward a new paradigm for research*. New York: The Free Press.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori ja L. Tiittula (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus, 22–56.

Schein, E. H., Beckhard, R. & Bennis, W. G. 1973. Foreword. Teoksessa F. I. Steele. Physical settings and organization development. Reading: Addison-Wesley, iii–iv.

Seibold, D. R. 1998. Groups and organizations. Premises and perspectives. Teoksessa J. S. Trent (ed.) 1998. Communication. Views from the helm for the 21st century. Needham Heights: Allyn & Bacon, 162–168.

Smircich, L. & Calás, M. B. 1989. Organizational culture: a critical assessment. Teoksessa F. M. Jablin, L.L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.) Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective. 2 ed. Newbury Park: Sage, 228–263.

Steele, F. I. 1973. Physical settings and organization development. Reading: Addison-Wesley.

Tang, F., Mub, J. & MacLachlan, D. L. 2006. Implication of network size and structure on organizations' knowledge transfer. Expert systems with applications, 34, 1109–1114.

Taylor, D. A. & Altman, I. 1995. Communication in interpersonal relationship. Social penetration processes. Teoksessa M. V. Redmond (ed.). Interpersonal communication. Readings in theory and research. Orlando: Harcourt Brace, 43–56.

Toker, U. & Gray, D. O. 2008. Innovation spaces. Workspace planning and innovation in U.S. university research centers. Research policy, 37, 309–329.

Wasserman, S. 2003. Foreword. Multitheoretical, multilevel – and multianalytical. Teoksessa P. R. Monge & N. S. Contractor. Theories of communication networks. Oxford: University Press, vii-x.

Van den Bulte, C. & Moenaert, R. K. 1998. The effects of R&D team collocation on communication patterns among R&D marketing and manufacturing. Management science, 44, S1-S18.

Vlado, A. 2008. Networks/ Pajek. Program for large network analysis. [Viitattu 9.4.2008.] Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/ >](http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/)

Yang, H-L. & Tang, J-H. 2004. Team structure and team performance in IS development. A social network perspective. *Information & management*, 41, 335–349.

Zahn, L. G. 1991. Face-to-face communication in an office setting. The effects of position, proximity, and exposure. *Communication research*, 18, 737-754.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimushenkilöt

Työntekijän koodi	Osallistuminen kyselyihin, haastatteluun tai havainnointiin	Huomioitavaa
X-Y	KysLom1, KysLom2, haast, havainnointi	Haastattelun kysymysrunko poikkesi muiden haastateltavien kysymysrungosta, koska kyseessä ensimmäinen ja osin taustoittava haastattelu
X-J1	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-J2	KysLom1, KysLom2, haast, havainnointi	
X-J3	KysLom2, havainnointi	
X-J4	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-IT1	havainnointi	Oli äitiyslomalla, palasi töihin vasta huhtikuun alussa, mukana vain viimeisissä havainnoinneissa
X-IT2	KysLom2, haast, havainnointi	Haastatteluaineistosta osa oli tuhoutunut ennen kuin tulokset oli kirjattu ylös ja analysoitu
X-IT3	KysLom1, haast, havainnointi	
X-IT4	havainnointi	Lopetti työt helmikuun lopussa, mukana vain ensimmäisissä havainnoinneissa
X-IT5	KysLom1, KysLom2, havainnointi	Aloitti työt maaliskuun alussa, mukana vain osassa havainnoinneista, ensimmäiseen kyselyyn vastatessa oli ollut

		töissä vasta 2 viikkoa.
X-K	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-H1	KysLom1, KysLom2, haast, havainnointi	Haastatteluaineistosta osa oli tuhoutunut ennen kuin tulokset oli kirjattu ylös ja analysoitu
X-H2	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-H3	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-H4	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-H5	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-H6	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-H7	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
X-H8	KysLom1, KysLom2, havainnointi	
Y-1	KysLom2, haast, havainnointi	
Y-2	KysLom1, KysLom2, haast, havainnointi	
Y-3	KysLom1, KysLom2, haast, havainnointi	
Y-4	KysLom1, KysLom2, haast, havainnointi	
Y-5	KysLom1, KysLom2, havainnointi	TUTKIJA ITSE
Y-6	KysLom1, havainnointi	Harjoittelijana maaliskuusta kesäkuuhun 2003
Y-7	havainnointi	Tuli töihin kesäkuussa, mukana vain viimeisissä havainnoinneissa

Y-8	-	Käy työnsä puolesta toimistolla vain satunnaisesti, ei osunut mukaan yhteenkään havainnointiin eikä vastannut kyselyihin

Huom:

Kaikkien X:n työntekijöiden työ on luonteeltaan liikkuvaa, eli työntekijät ovat usein matkoilla ja toimistolla paikalla harvemmin kuin Y:n työntekijät. Myös Y-1 ja Y-5 ovat usein juttukeikoilla ja poissa toimistolta.

Suurin osa työyhteisön työntekijöistä sattui olemaan mukana niissä viestintätilanteissa, joita osallistuvassa havainnoinnissa kirjattiin ylös, mutta yksi työntekijä (Y-7) ei ollut mukana yhdessäkään havainnointitilanteessa. Hän on osa-aikainen keikkatyöntekijä ja työnsä luonteen vuoksi paikalla toimistolla vain hyvin harvoin.

Liite 2: Työntekijöiden haastattelun kysymykset

Oma työ ja tehtävät

- 1) Mikä on tittelisi ja toimenkuvasi?
- 2) Kuinka kauan olet työskennellyt täällä?
- 3) Millainen on tyypillinen työpäiväsi, mitä teet?
- 4) Mihinkä osastoon, tiimiin tai toimintoon kuulut? Kerrotko, minkälaista tiiminne työ on käytännössä?
- 5) Millainen työnjako tiimissänne vallitsee?
- 6) Millä tavalla päätökset tehdään tiimissäsi?
- 7) Millä tavalla esimies ohjaa sinua työssäsi?
- 8) Keiden kanssa työskentelet tiiviisti?
- 9) Oletko yhteydessä muihin tiimeihin/osastoihin? Millaisissa asioissa? Kuinka tiiviisti/usein?
- 10) Millä tavalla työnjako on mielestäsi toteutettu? Onko työtä sopivasti per henkilö?
- 11) Jäätkö usein ylitöihin? Millaisissa tilanteissa?
- 12) Onko työsi kiireistä? Entä jääkö sinulle koskaan ns. luppoaikaa?

Yhteistyö yritysten välillä

- 13) Minkälaista yhteistyötä olet itse tehnyt toisen yrityksen kanssa? Kerrotko käytännön työtehtävistä?
- 14) Millä tavalla nämä yhteistyöjutut ovat lähteneet liikkeelle (kuka ottanut yhteyttä kehen, mistä toimeksianto jne.)?
- 15) Onko sinulta tultu pyytämään apua jossain asioissa?
- 16) Oletko itse ottanut yhteyttä toisen yrityksen työntekijöihin ja pyytänyt heiltä apua jossain asioissa?
- 17) Miten yhteistyö on mielestäsi sujunut?
- 18) Mistä yhteistyö lähti alun perin liikkeelle? (syntyikö, koska satumme olemaan samoissa tiloissa)
- 19) Koetko, että yhteistyö on keinotekoista tai pakkopullaa vai pikemminkin spontaania ja hedelmällistä?
- 20) Oletko saanut esimiehiltä tai työkavereilta jotain ohjeita yhteistyölle?
- 21) Onko yhteistyö Y:n ja X:n välillä tuonut jotain hyötyjä yrityksille? Entä haittoja?
- 22) Onko yhteistyö helpottanut tai vaikeuttanut omaa työtäsi?
- 23) Onko yhteistyö tarpeellista?
- 24) Onko yhteistyö tällä hetkellä toimivaa? Miten sitä voisi tehostaa?
- 25) Pitäisikö yhteistyötä olla mielestäsi enemmän tai vähemmän? Miksi? Minkälaisissa asioissa yhteistyötä voisi olla enemmän?
- 26) Oletko törmännyt yhteistyössä johonkin ongelmiin tai hankaluuksiin? Kerrotko esimerkin?
- 27) Miten Y ja X yrityksinä mielestäsi sopivat samoihin tiloihin? Kuinka hyvin yritykset käyvät yhteen?
- 28) Millä tavalla uskot remontin ja Y:n siirtymisen omaan looshiinsa vaikuttavan yritysten yhteistyökuvioihin? Entä päivittäiseen vuorovaikutukseen?
- 29) Millaiseksi kuvailisit Y:n ja X:n suhdetta (kumppanuus, yhteistyösuhde, asiakkuus, alihankkija...)?
- 30) Millaisena näet yhteistyön toteutuvan tulevaisuudessa?

Yritysten viestintä

- 31) Keiden kanssa yleensä juttelet eniten päivittäin? Minkälaisista asioista juttelet työkaverien kanssa?
- 32) Kun juttelet työkavereiden kanssa, missä päin toimistoa tai missä tilassa se yleensä tapahtuu?
- 33) Y:n ja X:n työntekijät istuvat tällä hetkellä hajallaan ympäri toimistoa. Mitä mieltä olet tästä?
- 34) Millä tavalla, muuten kuin juttelemalla, kommunikoit työkavereiden kanssa päivittäin?
- 35) Pitäisikö viestintää kehittää jollain tavalla? Miten?
- 36) Pitäisikö yrityksen sisäisiä palavereita olla enemmän? Miksi?
- 37) Mitkä tekijät hankaloittavat Y:n ja X:n keskinäistä vuorovaikutusta? Entä mitkä tekijät edistävät sitä?
- 38) Tarvitaanko Y:n ja X:n yhteisiä palavereita tai jotain muita viestintäkanavia? Miksi?
- 39) Tarvittaisiinko jotain epävirallisia yhteisiä tapahtumia kuten pikkujouluja tms.? Miksi?
- 40) Miten suhtauduit kun Y muutti X:n kanssa samoihin tiloihin syksyllä 2001?
- 41) Millä tavalla toivot remontin vaikuttavan yritysten toimintaan? Entä vuorovaikutukseen?
- 42) Uskotko että tilaremontti tuo positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia, vai molempia? Millaisia?

Työtyytyväisyys, työilmapiiri

- 43) Millaiseksi kuvailisit työpaikan ilmapiiriä?
- 44) Millaiset välit sinulla on esimieheesi? Entä muihin työkavereihin?
- 45) Vietätkö aikaa työkavereiden kanssa työajan ulkopuolellakin?
- 46) Millaiset välit sinulla on toisen yrityksen (Y/X) työntekijöihin? Oletko heidän kanssaan paljon tekemisissä? Kuinka hyvin tunnet heidät? Millaisista asioista juttelet heidän kanssaan työpäivän aikana ja kuinka usein? Vietätkö heidän kanssaan aikaa työpaikan ulkopuolella?
- 47) Oletko tyytyväinen työhösi ja työtehtäviisi?
- 48) Koetko voivasi vaikuttaa työn kuvaasi?
- 49) Millaisia ongelmia työssäsi esiintyy? Miten näitä voisi ratkaista tai on ratkaistu?
- 50) Oletko tyytyväinen yrityksen toimintatapoihin, johtamistyyliin tai työskentelykulttuuriin?
- 51) Mikä siinä on hyvää/ huonoa?
- 52) Oletko tyytyväinen yritysten väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tällä hetkellä?
- 53) Mikä siinä on hyvää/ huonoa?
- 54) Koetko olevasi Y:läinen/ X:läinen?
- 55) Millä ehdoilla voisit harkita työpaikan vaihtamista?
- 56) Mikä on parasta täällä työskentelyssä? Entä huonointa?
- 57) Tuleeko mieleesi jokin hauska tapaus (esim. yhteinen reissu, hauska tarina jota kerrotaan, hyvin suoritettu työtehtävä tms) vuosien varrelta?

Työyhteisön kulttuuri ja arvot

- 58) Mitä asioita työyhteisössäsi arvostetaan?
- 59) Millaisia asioita esimies arvostaa?
- 60) Millä tavalla hyvistä suorituksista palkitaan?
- 61) Tiedätkö, mitkä ovat Y:n arvot?
- 62) Tiedätkö, mitkä ovat X:n arvot?
- 63) Mitkä ovat Y:n tavoitteet ja päämäärät?
- 64) Mitkä ovat X:n tavoitteet ja päämäärät?
- 65) Onko yrityksillä yhteisiä, samoja tavoitteita?

Liite 3: Ensimmäinen kyselylomake

Nimi: _____

Yritys ja tiimi: _____

Tämä kysely on osa X:n ja Y:n yhteistyötä ja vuorovaikutusta kartoittavaa tutkimusta. Toivon että vastaat seuraaviin kysymyksiin ja palautat lomakkeen minulle **huomiseen mennessä**.

Vastaukset ovat luottamuksellisia. Jaan kyselylomakkeen jokaiselle saman katon alla työskentelevälle ja on erittäin tärkeää, että **juuri sinä vastaat**. Näin jokaisen näkökulma tulee varmasti esille. Tutkimuksen tavoitteena on hyödyttää sekä X:ää että Y:tä tulevaisuuden yhteistyökuvioiden suunnittelussa.

Kyselyssä lyhenne X tarkoittaa X:ää (HUOM: myös huollon työntekijöitä!) ja lyhenne Y tarkoittaa Y:tä. Kun puhutaan päämiehestä eli X Oy:stä, käytetään siitä nimeä päämies.

Vastaathan jokaiseen kysymykseen riippumatta siitä, puhutaanko siinä X:stä vai Y:stä.

Suurkiitokset ajastasi!

Jos ajattelet nykyistä tiedotusta, kuinka paljon tietoa kaipaat seuraavista asioista?

	Enemmän	Vähemmän	Saan tällä hetkellä riittävästi tietoa
- omasta työstäni ja siihen liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- työkavereiden sellaisista työasioista, jotka liittyvät omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- esimiehen päätöksistä, jotka liittyvät omaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- esimiehen päätöksistä, jotka liittyvät yritysten toimintaan yleensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- X:n ja Y:n toteutuneista yhteistyökuvioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- X:n ja Y:n suunnitelluista tai mahdollisista yhteistyökuvioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- X:n pitkän tähtäimen päämääristä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- X:n lähiajan tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- X:n strategioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- X:n asiakkaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| - X:n taloudellisesta tilanteesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Y:n pitkän tähtäimen päämääristä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Y:n lähiajan tavoitteista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Y:n strategioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Y:n asiakkaista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Y:n taloudellisesta tilanteesta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Mistä seuraavista viestintäkanavista saat tällä hetkellä tehokkaimmin tietoa OMAAN TYÖHÖSI liittyvissä asioissa?

Vaihe 1: Valitse sinulle TÄRKEIMMÄT viestintäkanavat omaan työhösi liittyvissä asioissa merkitsemällä ne Tärkeä-sarakkeeseen vaihtoehdon kohdalle ruksilla.

Vaihe 2: Merkitse ruksi sellaisten vaihtoehtojen kohdalle Kaipaisi kehitystä -sarakkeeseen, jotka EIVÄT mielestäsi TOIMI riittävän hyvin tai joita PITÄISI KEHITTÄÄ omaan työhösi liittyvissä asioissa.

<u>KASVOKKAVISIESTINTÄ</u>	tärkeä	kaipaisi kehitystä
Kasvokkavisiestintä Xläisten kanssa	_____	_____
Kasvokkavisiestintä päämiehen huoltomiesten tai X:n kanssa (jotka työskentelevät saman katon alla Jyväskylässä)	_____	_____
Kasvokkavisiestintä Yläisten kanssa	_____	_____
Kasvokkavisiestintä esimiehen kanssa	_____	_____
Kasvokkavisiestintä muiden (kuin Jyväskylän) X:n kanssa	_____	_____
Kasvokkavisiestintä päämiehen edustajien kanssa	_____	_____

PUHELINSOITOT

Puhelinsoitot Xläisten kanssa	_____	_____
Puhelinsoitot päämiehen huoltomiesten tai X:n kanssa (jotka työskentelevät saman katon alla Jyväskylässä)	_____	_____

Puhelinsoitot Y:läisten kanssa	_____	_____
Puhelinsoitot esimiehen kanssa	_____	_____
Puhelinsoitot muiden (kuin Jyväskylän) X:n kanssa	_____	_____
Puhelinsoitot päämiehen edustajien kanssa	_____	_____
<u>SÄHKÖPOSTIVIESTIT</u>	tärkeä	kaipaisi kehitystä
Sähköpostiviestit Xläisten kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit päämiehen huoltomiesten tai X:n kanssa (jotka työskentelevät saman katon alla Jyväskylässä)	_____	_____
Sähköpostiviestit Y:läisten kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit esimiehen kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit muiden (kuin Jyväskylän) X:n kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit päämiehen edustajien kanssa	_____	_____
<u>MUUT</u>		
Yrityksen sisäiset palaverit	_____	_____
Yritysten väliset palaverit	_____	_____
Ilmoitustaulut	_____	_____
Tiedotteet	_____	_____

Sähköiset taloustietojärjestelmät (kuten Econet tms) _____

Intranet-tyyppinen sähköinen tiedotusjärjestelmä (kuten Remote)_____

Sisäinen henkilöstölehti _____

Ulkoinen asiakaslehti _____

Jokin muu kanava, mikä? _____

Jokin muu kanava, mikä? _____

Mistä seuraavista viestintäkanavista saat tällä hetkellä tehokkaimmin tietoa TYÖPAIKKAMME YRITYSTEN TOIMINTAAN YLEENSÄ liittyvissä asioissa?

Vaihe 1: Valitse sinulle TÄRKEIMMÄT viestintäkanavat yritysten toimintaan liittyvissä asioissa merkitsemällä ne Tärkeä-sarakkeeseen vaihtoehdon kohdalle ruksilla.

Vaihe 2: Merkitse ruksi sellaisten vaihtoehtojen kohdalle Kaipaisi kehitystä -sarakeeseen, jotka EIVÄT mielestäsi TOIMI riittävän hyvin tai joita PITÄISI KEHITTÄÄ yritysten toimintaan liittyvissä asioissa.

<u>KASVOKKAVISIESTINTÄ</u>	tärkeä	kaipaisi kehitystä
----------------------------	--------	--------------------

Kasvokkavisiestintä Xläisten kanssa

Kasvokkavisiestintä päämiehen huoltomiesten tai X:n kanssa (jotka työskentelevät saman katon alla Jyväskylässä)

Kasvokkavisiestintä Y:läisten kanssa

Kasvokkavisiestintä esimiehen kanssa

Kasvokkavisiestintä muiden (kuin Jyväskylän) X:n kanssa

Kasvokkavisiestintä päämiehen edustajien kanssa _____

PUHELINSOITOT

Puhelinsoitot Xläisten kanssa _____

Puhelinsoitot päämiehen huoltomiesten tai X:n kanssa (jotka työskentelevät saman katon alla Jyväskylässä) _____

Puhelinsoitot Y:läisten kanssa	_____	_____
Puhelinsoitot esimiehen kanssa	_____	_____
Puhelinsoitot muiden (kuin Jyväskylän) X:n kanssa	_____	_____
Puhelinsoitot päämiehen edustajien kanssa	_____	_____
<u>SÄHKÖPOSTIVIESTIT</u>	tärkeä	kaipaisi kehitystä
Sähköpostiviestit Xläisten kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit päämiehen huoltomiesten tai X:n kanssa (jotka työskentelevät saman katon alla Jyväskylässä)	_____	_____
Sähköpostiviestit Y:läisten kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit esimiehen kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit muiden (kuin Jyväskylän) X:n kanssa	_____	_____
Sähköpostiviestit päämiehen edustajien kanssa	_____	_____
<u>MUUT</u>		
Yrityksen sisäiset palaverit	_____	_____
Yritysten väliset palaverit	_____	_____
Ilmoitustaulut	_____	_____
Tiedotteet	_____	_____
Sähköiset taloustietojärjestelmät (kuten Econet tms)	_____	_____

Intranet-tyyppinen sähköinen tiedotusjärjestelmä (kuten Remote) _____

Sisäinen henkilöstölehti _____

Ulkoinen asiakaslehti _____

Jokin muu kanava, mikä? _____

Jokin muu kanava, mikä? _____

Jos otetaan huomioon kaikki saman katon alla työskentelevät, kuinka monen työntekijän kanssa olet päivittäin yhteydessä TYÖASIOISSA?

Entä kuinka monen kanssa olet päivittäin yhteydessä MUISSAKIN KUIN TYÖASIOISSA?

Jos edelleen huomioidaan kaikki saman katon alla työskentelevät, keiden kolmen kanssa olet ENITEN YHTEYDESSÄ päivän aikana kaikenlaisissa asioissa? Koska työpaikallamme on monta samannimistä, kirjoitathan koko nimen, kiitos.

1) _____

2) _____

3) _____

Onko työpaikalla sellaisia työntekijöitä, joihin et ole juuri koskaan yhteydessä? Jos et tiedä heidän nimiään, koita kuvailla heidän sijaintiaan tai työtehtäviään.

1) _____

2) _____

3) _____

Keneen Y:läiseen olet ENITEN yhteydessä?

Minkälaisissa asioissa? (Jos työasiassa, kerrothan lyhyesti, minkälaisissa työasioissa?)

Kuinka usein olet häneen yhteydessä?

Monta kertaa päivässä

Kerran-pari päivässä

Monta kertaa viikossa

Kerran-pari viikossa

Harvemmin

En osaa sanoa

Keneen Y:läiseen olet TOISEKSI ENITEN yhteydessä?

Minkälaisissa asioissa? (Jos työasiassa, kerrothan lyhyesti, minkälaisissa työasioissa?)

Kuinka usein olet häneen yhteydessä?

Monta kertaa päivässä

Kerran-pari päivässä

Monta kertaa viikossa

Kerran-pari viikossa

Harvemmin

En osaa sanoa

Kuinka hyvin tunnet Y:läiset? Voit vastata myös useamman vaihtoehdon.

- En tunnista heitä kaikkia kadulla
- En tunne heitä kaikkia nimeltä, mutta ulkonäöltä kyllä
- Tunnen kaikki nimeltä
- Tiedän nimet ja tiedän suunnilleen, mitä kukakin tekee
- Tunnen heistä muutaman aika hyvin
- Tunnen useimmat oikein hyvin
- Tunnen heistä kaikki oikein hyvin

Missä paikassa USEIMMITEN juttelet Y:läisten kanssa? Voit valita myös useamman vaihtoehdon.

- Omassa työhuoneessani
- Toisen työntekijän työhuoneessa
- Esimiehen työhuoneessa
- Neuvotteluhuoneessa
- Esittely-/demotiloissa
- Kahvihuoneessa
- Huollon tiloissa
- Käytävillä

Keneen X:läiseen olet ENITEN yhteydessä?

Minkälaisissa asioissa? (Jos työasioissa, kerrothan lyhyesti, minkälaisissa työasioissa?)

Kuinka usein olet häneen yhteydessä?

- Monta kertaa päivässä
- Kerran-pari päivässä
- Monta kertaa viikossa
- Kerran-pari viikossa
- Harvemmin
- En osaa sanoa

Keneen X:läiseen olet TOISEKSI ENITEN yhteydessä?

Minkälaisissa asioissa? (Jos työasioissa, kerrothan lyhyesti, minkälaisissa työasioissa?)

Kuinka usein olet häneen yhteydessä?

- Monta kertaa päivässä
- Kerran-pari päivässä
- Monta kertaa viikossa
- Kerran-pari viikossa
- Harvemmin
- En osaa sanoa

Kuinka hyvin tunnet X:läiset? Voit vastata myös useamman vaihtoehdon.

- En tunnista heitä kaikkia kadulla
- En tunne heitä kaikkia nimeltä, mutta ulkonäöltä kyllä
- Tunnen kaikki nimeltä
- Tiedän nimet ja tiedän suunnilleen, mitä kukakin tekee

- Tunnen heistä muutaman aika hyvin
- Tunnen useimmat oikein hyvin
- Tunnen kaikki heistä oikein hyvin

Missä paikassa USEIMMITEN juttelet X:läisten kanssa? Voit valita myös useamman vaihtoehdon.

- Omassa työhuoneessani
- Toisen työntekijän työhuoneessa
- Esimiehen työhuoneessa
- Neuvotteluhuoneessa
- Esittely-/ demotiloissa
- Kahvihuoneessa
- Huollon tiloissa
- Käytävillä

Vastaa vielä lopuksi, mitä mieltä olet seuraavista väittämistä.

Ympyröi kunkin vaihtoehdon kohdalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava numero. Käytä asteikkoa 1-5, jossa

- 1 = täysin eri mieltä,**
2 = jokseenkin eri mieltä,
3 = en osaa sanoa,
4 = melko samaa mieltä
5 = täysin samaa mieltä.

- Saan riittävästi palautetta esimieheltä työstäni 1 2 3 4 5
- Suullisen palautteen lisäksi työpaikalla tarvittaisiin lisää muitakin palkintoja hyvistä työsuorituksista 1 2 3 4 5
- Minulla on selvä käsitys siitä, mitä työpaikallamme työskentelevät toisen yrityksen työntekijät tekevät 1 2 3 4 5

- Työni on joskus liiankin kiireistä ja stressaavaa	1	2	3	4	5
- Työmäärä ja työtehtävät on organisoitu työpaikallamme toimivasti	1	2	3	4	5
- Työtä tekemään tarvittaisiin lisää työntekijöitä	1	2	3	4	5
- Olen tyytyväinen suoraan työtäni koskevien tietojen kulkuun	1	2	3	4	5
- En ole saanut riittävästi tietoa työpaikkani tulevaisuudensuunnitelmista	1	2	3	4	5
- Olen tällä hetkellä aktiivisesti mukana Y:n ja X:n välisessä yhteistyössä	1	2	3	4	5
- Haluaisin tehdä enemmän yhteistyötä työpaikallamme toimivan toisen yrityksen ja sen työntekijöiden kanssa	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n välisen yhteistyön lisääminen ei käytännössä onnistu, sillä työntekijöillä ei ole aikaa lisätä yhteistyötä	1	2	3	4	5
- Eri yritysten työntekijöiden osaamista ei ole vielä riittävästi hyödynnetty yritysten välisessä yhteistyössä	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n yhteistyö hyödyttää molempia yrityksiä	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n yhteistyö hyödyttää vain toista yritystä toisen jäädessä antajan rooliin	1	2	3	4	5
- Kaikki työntekijät ovat työpaikallamme tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia	1	2	3	4	5
- Työpaikallamme vallitsee hyvä ilmapiiri	1	2	3	4	5
- Koen, että työpaikan haasteet ovat minunkin haasteitani	1	2	3	4	5

- Koen olevani sekä X:läinen että Y:läinen	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n välille tarvittaisiin lisää yhteisiä viestintäkanavia	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n yhteistyö on turhaa ajanhukkaa	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n työntekijät auttavat toisiaan kykyjensä mukaan	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n toimintatavat ovat samankaltaiset	1	2	3	4	5
- Y:n ja X:n työntekijöiden osaamiset täydentävät hyvin toisiaan	1	2	3	4	5
- Voin luottaa sataprosenttisesti työ-kavereihini, jotka työskentelevät X:llä	1	2	3	4	5
- Voin luottaa sataprosenttisesti työ-kavereihini, jotka työskentelevät Y:llä	1	2	3	4	5

SUURKIITOKSET VASTAUKSISTASI!

Palautathan kyselylomakkeen Elinalle huomiseen mennessä!

NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NIMI POISTETTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

JOS VUOROVAIKUTUS ON MUUTTUNUT, MIKÄ SEURAAVISTA ON MIELESTÄSI TÄRKEIN SYY MUUTOKSIIN? (Laita sen kohdalle 1.) ENTÄ MIKÄ ON TOISEKSI TÄRKEIN? (Laita sen kohdalle 2.) ENTÄ MIKÄ ON KOLMANNEKSI TÄRKEIN? (Laita sen kohdalle 3.)

Toimenkuva tai työtehtävät ovat muuttuneet _____

Työpisteiden sijainti talossa muuttui _____

Sosiaalisten tilojen kuten kahvihuoneen muutokset _____

Yhteisten tilaisuuksien ja palaverien määrät muuttuivat _____

Sosiaaliset suhteet kuten ystävyysuhteet ovat muuttuneet _____

Tunnen talon porukan nyt entistä paremmin _____

Muu syy _____

En osaa sanoa

(Vielä yksi sivu, ei enää pitkästi :o)

KERRO VIELÄ LOPUKSI, MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ. Laita ruksi mielestäsi sopivimpaan kohtaan.

	<u>Samaa mieltä</u>	<u>En osaa sanoa</u>	<u>Eri mieltä</u>
1. Olen saanut hyödyllistä apua työssäni X:n työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Olen saanut hyödyllistä apua työssäni Y:n työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tilojen muutokset ovat vaikuttaneet kielteisesti oman työni tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tämän talon työntekijät kuuluvat samaan porukkaan niin että meillä on me-henki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. X:n ja Y:n kannattaa tehdä yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En juurikaan voi hyödyttää X:n työntekijöitä heidän työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. En juurikaan voi hyödyttää Y:n työntekijöitä heidän työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ilmapiiri työyhteisössämme on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työpaikan viestinnässä on ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. X ja Y tekevät liian vähän yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitokset vaivannäöstäsi!

Liite 5: Viestintäverkosto yritysten työntekijöiden välillä

Tästä liitteen taulukosta näkyvät työntekijät, keiden kanssa työntekijä viestii eniten kyselylomakkeen tulosten perusteella, havainnoinnin tulosten perusteella ja haastattelun perusteella. Taulukosta näkyy myös, mihin tiimiin työntekijä kuuluu sekä ne työntekijät, joiden kanssa hän kyselyn tulosten perusteella kertoo viestivänsä vähiten.

Työntekijä	Viestii eniten kyselylomakkeen mukaan	Viestii eniten observoinnin mukaan	Viestii eniten haastattelun mukaan	Mihin tiimiin työntekijä kuuluu	Viestii vähiten
X-Y	X-IT3, X-J2, X-IT2, Y-2, Y-4	X-IT2, X-J2, X-K, X-IT3, x-j1, x-j3, x-j4, xit5, xit5, xh1, xh2, xh6, xh8, y4, y5 YHT 27	-	KAIKKI	
X-J1	X-J4, X-J2, X-J3, Y-2	X-J2, X-J3 , X-J4, X-IT3, Y-2, x-y, x-it2, x-h1, y-5, x-k, xh3, xh7, xh5, xit5, xh2, xh4, xh6, y1, xit4, xh8 YHT 45	-	X-J:T, X-IT2	
X-J2	X-J3, X-J1, X-Y, Y-2, Y-1	X-J1 , X-J3, X-Y, x-j3, x-it2, x-k, xit3, xit5, xh1, xh2, xh3, xh7, xh8, y5, y3 YHT 27	X-IT2, X-IT3, X-J3, X-J1, X-J4, X-K, X-H1, X-H2, X-H5, Y-2, Y-1.	X-J3, X-J1, X-J4	Huollon työntekijät
X-J3	-	X-J1 , X-J2, X-Y, x-j4, x-it3, xit2, xk, xh1, xh2, xh5, xh6, xh8, y2, y4, y5, y6 YHT 24	-	X-J:t	
X-J4	X-J1, X-J3, X-J2, Y-2, Y-6	X-J1 , X-Y, X-J2, X-J3, x-it2, x-it3, x-it5, x-k, y-5, y2 YHT 19	-	X-J:t	
X-IT1	-	X-Y, X-IT2 YHT 2	-	X-IT:t	
X-IT2	-	X-IT3, X-IT5, X-	X-IT3, X-IT5,	X-IT:t,	

		Y , X-J1, x-j2, x-k, y-2, xj3, xj4, xit4, y5, xit1, xh1, xh2, xh7, xh8 YHT 31	X-Y, X-J3, X-J4, X-J2, X-H1, X-H7	johtoryhmä X-Y & X-J2	
X-IT3	X-IT2, X-IT5	X-IT5, X-IT2 , X-Y, X-J1, y-5, x-j2, x-j3, xj4, xk, xh2, xh6, xh7, xh8, xh1, xh8, xh4, xh5, y1, y3 YHT 28	X-IT5, X-IT3	XIT:t	Y-1, Y-6
X-IT4	-	X-IT2, X-J1, X-H7 YHT 4	-	X-IT	
X-IT5	X-IT3, X-IT2, X-Y	X-IT3, X-IT2 , X-J2, x-y, xj1, xj4, y5, xk, xh2, xh7, y2, y4 YHT 17	-	X-IT	X-J2, Y:n työntekijät
X-K	X-Y, X-J3, X-IT3	X-Y, X-H1 , X-J1, X-J2, Y-2, x-it2, y-5, x-j3, x-j4, x-it3, xit5, xh2, xh7, xh8, y3 YHT 20	-	-	Y-1, huollon työntekijät
X-H1	X-H2, X-H5, X-H3, Y-2, Y-3	X-J1, X-K , Y-5, x-j2, x-h6, x-j3, x-h5, x-h7, y-2, xy, xit2, xit3, xh2, y1, y3 YHT 21	X-H2, X-Y, X-H3, X-H5, X-J1	X-H	Y:n keikkatyöntekijät ja freelance-toimittajat
X-H2	X-J3, X-J1, X-H1, Y-2, X-H6, X-H3	X-H5, X-H6 , X-J1, X-J2, X-H3, X-IT3, xy, xj3, xit2, xit5, xk, xh1, xh7, xh8, y5 YHT 10	-	X-H	Y:n työntekijät
X-H3	X-H5, X-H1, X-H8, X-J3	X-H8 , X-H5, X-H6, x-j1, x-h4, x-h7, xj2, xh2, xit3, y3, y5 YHT 14	-	X-H	Y-1, Y-2, Y-3
X-H4	X-H8, X-H6, X-	X-H3, X-H6 , X-J1,	-	X-H	

	H3, X-Y	X-H5, X-H8, x-it3 YHT 4			
X-H5	X-H1, X-H3, X-H2, Y-2, Y-1	X-H3 , X-H2, X-H6, Y-5, x-h1, x-j1, x-h4, xj3, xit3, xh7, xh8, y3, y4 YHT 13	-	X-H	
X-H6	X-H4, X-H2, X-H1, Y-1, Y-2	X-H8 , X-H3, x-h1, x-h2, x-h4, x-h5, xj1, xit3, xh7, y2, y5, xy, xj3 YHT 22	-	X-H	
X-H7	X-H1, X-H5, X-H6, Y-2	X-J1, X-H3, Y-5, x-j2, x-it3, x-h1, x-h6, x-h8, y-3, xit2, xit4, xit5, xk, xh2, xh5, y2, y4 YHT 19	-	X-H	
X-H8	X-H4, X-H3, X-H6, X-H1, X-H5	X-H3 , X-H6 , x-j2, x-it3, x-h4, x-h7, y-3, xy, xj1, xj3, xit2, xk, xh2, xh5, y1, y4 YHT 18	-	X-H	
Y-1	-	Y-2 , Y-5, Y-4, Y-3, y-6, y-8, xj1, xit3, xh1, xh8 YHT 39	Y-2, Y-5, Y-6	Y	
Y-2	Y-3, Y-1, Y-4, X-Y, X-J3	Y-1 , Y-3 , Y-5 , X-J1, Y-4, x-k, y-6, x-it2, xh1, xh6, y8, xj3, xj4, xit5, xh7 YHT 55	X-Y, Y-4, Y-3, Y-1, X-IT2, X-J1, X-J2, X-J3	Y	
Y-3	Y-2, Y-1, X-4, X-H1, X-IT3	Y-2 , Y-1, Y-4, y-5, y6, xh7, xh8, xj2, xit3, xk, xh1, xh3, xh5, y8 YHT 30	Y-2, X-H1	Y	X-J1, X-J4, huollon työntekijät
Y-4	Y-2, Y-1, X-Y, X-IT3, X-IT2, X-H1	Y-1 , Y-3 , Y-2, Y-5, y-6, y-8, xy, xj3, xit5, xh5, xh7, xh8	Y-2, Y-1, Y-3, X-Y, X-IT2, X-IT3	Y	Huollon työntekijät

		YHT 28			
Y-5	Y-1, Y-2, X-Y, XH1, X-IT3	Y-2, Y-1 , Y-3, Y-4, x-j1, y-6, x-it3, x-h1, xk, xh5, xh7, xj2, xj4, xit2, xit5, xh6, xy, xj3, xh2, xh3, y8 YHT 65	-	Y	Muut huollon työntekijät paitsi X-H1
Y-6	Y-1, Y-5, Y-4, X-Y, X-K	Y-1, Y-5 , Y-2, Y-4, y-3, xj3 YHT 11	-	Y	Huollon työntekijät
Y-7	-	-	-	Y	
Y-8	-	Y-1, Y-4 , Y-2, Y-3, Y-5 YHT 7	-	Y	

Havainnointi-sarakkeessa lihavoidulla on kirjoitettu ne työntekijät, joiden kanssa vastaaja on eniten yhteydessä. Suuraakkosin on kirjoitettu ne työntekijät, joiden kanssa vastaaja on toiseksi eniten yhteydessä. Pienaakkosin yhdysviivan kanssa kirjoitettujen työntekijöiden kanssa vastaaja on ollut kolmanneksi eniten yhteydessä. Pienaakkosin ilman yhdysviivaa kirjoitettujen työntekijöiden kanssa vastaaja on ollut kaikista vähiten yhteydessä. Havainnointi-sarakkeessa on viimeisenä ilmoitettu YHT-kohdassa, kuinka monessa viestintätilanteessa vastaaja on kaiken kaikkiaan ollut havainnoinnin perusteella mukana.

Liite 6: Osallistuvassa havainnoinnissa käytetty lomake

Havainnointilomake 1

Päivämäärä:

kellonaika:

Reitti:

Vuorovaikutustilanteen osapuolet:

Vuorovaikutustilanteen paikka:

Mitä tapahtuu:

Mistä keskustellaan:

Sanoja tai lauseita:

Keskustelun sävy:

Muuta huomioitavaa:

Vuorovaikutustilanteen osapuolet:

Vuorovaikutustilanteen paikka:

Mitä tapahtuu:

Mistä keskustellaan:

Sanoja tai lauseita:

Keskustelun sävy:

Muuta huomioitavaa:

Vuorovaikutustilanteen osapuolet:

Vuorovaikutustilanteen paikka:

Mitä tapahtuu:

Mistä keskustellaan:

Sanoja tai lauseita:

Keskustelun sävy:

Muuta huomioitavaa:

Vuorovaikutustilanteen osapuolet:

Vuorovaikutustilanteen paikka:

Mitä tapahtuu:

Mistä keskustellaan:

Sanoja tai lauseita:

Keskustelun sävy:

Muuta huomioitavaa:

Vuorovaikutustilanteen osapuolet:

Vuorovaikutustilanteen paikka:

Mitä tapahtuu:

Mistä keskustellaan:

Sanoja tai lauseita:

Keskustelun sävy:

Muuta huomioitavaa:

Vuorovaikutustilanteen osapuolet:

Vuorovaikutustilanteen paikka:

Mitä tapahtuu:

Mistä keskustellaan:

Sanoja tai lauseita:

Keskustelun sävy:

Muuta huomioitavaa:

Liite 7: Toimiston pohjapiirros

