

# **Mobiilin työn vaatimukset työyhteisön viestinnälle**

Hanna Pätilä

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Toukokuu 2007

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

<b>Tiedekunta</b> HUMANISTINEN	<b>Laitos</b> VIESTINTÄTIETEIDEN
<b>Tekijä</b> Hanna Pätilä	
<b>Työn nimi</b> Mobiilin työn vaatimukset työyhteisön viestinnälle	
<b>Oppiaine</b> Yhteisöviestintä	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika</b> Maaliskuu 2007	<b>Sivumäärä</b> 128 + liite
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämä tutkimus käsittelee mobiilia työtä ja työyhteisön viestintää. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä vaatimuksia mobiili työ asettaa työyhteisölle ja työyhteisön viestinnälle. Tutkimus toteutettiin suuressa suomalaisessa tietoliikennealalla toimivassa yrityksessä, jolla on toimipaikkoja ympäri Suomea ja jossa työskentelee paljon mobiileja työntekijöitä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla: 1) Miten mobiilit työntekijät käyttävät viestintävälineitä ja suhtautuvat niihin? 2) Millaisia kokemuksia ja tulkintoja mobiileilla työntekijöillä on työyhteisön viestinnästä? 3) Mitä työyhteisö merkitsee mobiileille työntekijöille? Tutkimus toteutettiin laadullisella teemahaastattelumenetelmällä. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa mobiilia työntekijää.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että mobiilit työntekijät ovat teknologiamyönteisiä ja käyttävät monipuolisesti viestintäteknologiaa, mutta suosivat tuttuja viestintävälineitä. Työtilojen toimivuus ja teknologian vaivattomuus on olennaista. Kasvokkaiset tapaamiset ovat tärkeitä luottamuksen ja yhteisymmärryksen saavuttamisessa. Erityisesti paljon matkustavat punnitsevat matkustamisen mielekkyyttä ja virallisten palaverien antia ja kokevat, että viestintäteknologiaa voi hyödyntää rutiininomaisissa tapaamisissa enemmän. Mobiilit työntekijät pitävät asemaansa työyhteisössä tiedonkulun ja vuorovaikutuksen suhteen hyvänä, mikä johtuu pääosin kohtaamisista ja verkostoitumisesta eri puolilla organisaatiota olevien ihmisten kanssa. Epävirallisen viestinnän ja esimiesviestinnän merkitys on tärkeä. Mobiilien työntekijöiden työyhteisö ei ole selkeärajainen, vaan sen muoto ja jäsenet muuttuvat. Hajanaisessa organisaatiossa omien kontaktien luomisen ja verkostoitumisen merkitys korostuu.</p>	
<b>Asiasanat</b> mobiili työ, työyhteisön viestintä, tieto- ja viestintäteknologia, yhteisö, verkosto	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto	
<b>Muita tietoja</b>	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MOBIILI TYÖ HAJAUTETUSSA VERKOSTO-ORGANISAATIOSSA .....	4
2.1	Etätyöstä mobiiliin e-työhön .....	4
2.1.1	Mobiiliuden määrittelyä .....	9
2.1.2	Mobiilin työn etuja ja haasteita.....	11
2.2	Hierarkiasta verkosto-organisaatioon .....	14
2.2.1	Tieto pääomana.....	17
2.2.2	Ryhmä, yhteisö ja verkosto yhteistyön muotoina.....	19
2.2.3	Verkostoja, projektityöskentelyä ja jatkuvaa muutosta.....	22
2.2.4	Organisaatio venyy ajan ja paikan suhteen.....	25
2.3	Kohdeorganisaation esittely .....	27
3	TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ .....	30
3.2	Virallista ja epävirallista viestintää .....	32
3.3	Viestintäteknologia työyhteisössä .....	35
3.3.1	Teknologian omaksuminen .....	40
3.3.2	Näkökulmia viestintävälineiden valintaan .....	43
3.3.3	Teknologiavälitteisen ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen vertailua .....	45
3.4	Läheisyyden kokemukset työyhteisössä .....	48
3.5	Koonti tutkimuskirjallisuuden keskeisistä ajatuksista.....	52
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	55
4.1	Tutkimuskysymykset.....	55
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	56
4.3	Aineiston hankinta .....	58
4.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	60
5	TULOKSET .....	64
5.1	Viestintäteknologia mahdollistaa mobiilin työn .....	64
5.1.1	Työtä tehdään pysyvissä ja tilapäisissä työtiloissa.....	65
5.1.2	Viestintäteknologian ominaisuudet ja käyttö .....	70
5.1.3	Viestintäteknologia ja mobiili työ tuo vapautta ja rajoja.....	77
5.2	Kasvokkaista vuorovaikutusta teknologiavälitteisen rinnalle .....	82
5.2.1	Luottamusta ja ymmärrystä.....	82
5.2.2	Rutiinipalaverit vs. vuorovaikutteisuus.....	84
5.3	Organisaatioissa on sekä virallista että epävirallista viestintää .....	86
5.3.1	Esimiesviestinnän merkitys .....	89
5.3.2	Epäviralliset ja suunnittelemattomat kohtaamiset .....	90

5.4	Työyhteisö on häilyvä ja verkostoitumista tarvitaan.....	93
5.4.1	Läheisyyden kokemukset työyhteisössä .....	94
5.4.2	Verkostoituminen .....	96
5.5	Koonti keskeisistä tuloksista .....	97
6	POHDINTA .....	100
6.1	Keskustelua tutkimuskirjallisuuden valossa .....	100
6.2	Sovelluksia ja kehitysideoita .....	110
6.3	Tutkimuksen arviointia ja ideoita jatkotutkimukseen .....	115
	KIRJALLISUUS .....	120
	LIITE 1	

## 1 JOHDANTO

Työelämä on kohdannut viime vuosina radikaaleja muutoksia länsimaisessa yhteiskunnassa. Tiedon ja osaamisen merkityksen korostuminen, tieto- ja viestintäteknologian huima kehitys sekä yksilöitä ja yhteisöjä koskettava verkostoituminen ja globalisaatio ovat muuttaneet koko yhteiskuntaa ja samalla työelämää. Jatkuvan muutoksen maailmassa elävissä organisaatioissa etsitään mahdollisuuksia työn uudelleenlaiseen organisointiin sekä ajan ja paikan asettamista rajoituksista irtaantumiseen.

Nykyajan työyhteisöissä viestintäteknologia on arkipäivää: sähköposti, intranet, matkapuhelut, puhelin- ja videoneuvottelut ovat tärkeitä yhteydenpito- ja työvälineitä. Organisaatioiden muuttuessa yhä hajanaisemmiksi viestintäteknologia mahdollistaa työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden yhteydenpidon etäisyydestä huolimatta. Kun kannettava tietokone, matkapuhelin ja pääsy organisaation tietoverkkoon mahdollistavat työnteon, ei työntekijältä vaadita läsnäoloa toimistossa työpöydän ääressä tiettyyn kellonaikaan.

Suomi on kansainvälisissä vertailuissa tietoyhteiskuntakehityksen kärkipaikoilla, ja eurooppalaisessa mittakaavassa suomalaiset tekevät myös paljon etätöitä. Tutkimusten mukaan yhä useampaa tietotyöläistä kiinnostaa jous-

tava työajan ja -paikan valinta. Varsinaiseen kotona tehtävään etätyöhön suhtaudutaan vielä nihkeästi, mutta liikkuva ja monipaikkainen työ, jota tehdään sopivana ajankohtana sopivassa paikassa, yleistyy. Tällaista työtä voidaan kutsua mobiiliksi työksi, joka tarkoittaa liikuteltavaa tai siirrettävää työtä. Mobiili työntekijä voi liikkua ja työskennellä eri paikoissa langattoman tieto- ja viestintäteknologian, kuten matkapuhelimen tai kannettavan tietokoneen, avulla (Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen 2005, 3).

Mobiili työ moninaisine muotoineen on ajankohtainen tutkimuskohde, ja sitä on tarkasteltu erilaisissa konteksteissa – ekologisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, kaupallisesta ja poliittisesta näkökulmasta. Joustavat työskentelyratkaisut ovat nousseet vahvasti yhteiskunnalliseen keskusteluun, ja aihetta on tutkittu Suomessa muun muassa työministeriön tuella. Valtioneuvosto teki vuonna 2006 periaatepäätöksen etätyön ja joustavien työjärjestelyjen edistämistä.

Mobiili työ tarjoaa toisaalta joustavuutta ja vapautta työntekijöille, toisaalta se asettaa vaatimuksia ja rajoituksia. Mobiili työ on haaste myös työyhteisön viestinnälle. Mitä työyhteisöjen viestinnältä vaaditaan, jos työntekijät työskentelevät suurimman osa ajasta muualla kuin samojen seinien sisäpuolella ja heidän tärkeimmät yhteistyökumppaninsa ovat fyysisesti eri puolilla maata tai maailmaa? Tämän työn tarkoitus on tutkia, mitä vaatimuksia mobiili työ asettaa työyhteisölle ja työyhteisön viestinnälle.

Tutkimuskohteena ovat mobiilit työntekijät suuressa suomalaisessa yrityksessä, joka toimii tietoliikennealalla. Yritys on kuvaava esimerkki nykyajan hajautuneesta organisaatiosta, jonka toimintayksiköt sijaitsevat eri puolilla Suomea. Yrityksessä mobiilista työnteosta on tullut usealle työntekijälle arkipäivää sekä omien työaikojen ja -tilojen järjestämisessä että asiakkaille kehitettävien ja toimitettavien ratkaisujen muodossa. Tutkimalla mobiilien

työntekijöiden kokemuksia viestinnästä pyritään löytämään vihjeitä kohdeorganisaatiossa käynnissä olevan kehitystyön tueksi.

Tutkimuksen taustoittavassa osuudessa tutustutaan ensin mobiilin työn piirteisiin, käsitellään tietoperustaista ja verkostomaista organisaatiota sekä perehdytään työyhteisön viestintään tutkimuskirjallisuuden valossa. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan kohdeorganisaation mobiilien työntekijöiden kokemuksia työyhteisön viestinnästä.

## **2 MOBIILI TYÖ HAJAUTETUSSA VERKOSTO- ORGANISAATIOSSA**

Sanalla mobiili kuvataan liikettä, liikkumista ja siirrettävissä olemista (MOT, Kielitoimiston sanakirja). Mobiili työ on työtä, jossa työntekijällä on mahdollisuus työskennellä eri paikoissa langattoman tieto- ja viestintäteknologian, kuten kännykän tai kannettavan tietokoneen, avulla. Työtila vaihtelee, ja se voi olla esimerkiksi kotona, työhuoneessa, asiakkaan luona, hotellissa, kokouspaikassa tai liikennevälineessä. (Vartiainen ym. 2005, 5.) Vartiainen ym. (2005, 1) toteavat liikkumisen paradoksaalisuuden: samalla kun jatkuvasti kehittyvä langaton viestintäteknologia ja liikkuminen tietoverkoissa vapauttavat turhalta fyysiseltä matkustamiselta, henkilö- ja tavaraliikenteen määrä jatkaa kasvuaan. Tässä luvussa tutustutaan ensin mobiiliin työnteon ominaisuuksiin. Liikkuvien ja viestintäteknologiaa hyödyntävien työntekijöiden ajatellaan työskentelevän hajautetussa verkostomaisessa organisaatiossa, jota tarkastellaan luvun loppupuolella.

### **2.1 Etätyöstä mobiiliin e-työhön**

Mahdollisuuksia työn ajan ja paikan joustavuuteen on etsitty kauan. Energiakriisi herätti 1970-luvun alussa miettimään vaihtoehtoisia työskentely-



muotoja työhön matkustamisen ja autoilun vähentämiseksi, mihin keskustelu etätyöstä juontaa juurensa. Suomessa pitkät etäisyydet ja hajanaisesti asuttu maa ovat olleet etätyöpohdiskelun kimmokkeina. Varsinainen vauhdittaja on kuitenkin ollut tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen tarjoama mahdollisuus työn uudelleen järjestelyyn. (Hanhike & Gareis 2004, 2-3.) Pekkola (2002) toteaa, ettei etätyötä pidä tarkastella vain työskentelynä etäällä tai liikenteen välttämisenä. Etätyö tulisi pikemminkin nähdä toimintana, jossa ”aikaa ja paikkaa muotoillaan sosiaalisessa rakenteessa inhimillisiin ja organisatorisiin tarpeisiin”. Etätyö on siis tapa organisoida työtä erilaisten aika- ja tilajärjestelyjen avulla siten, että työntekijällä on paras mahdollinen työskentely- ja innovaatioympäristö. (Pekkola 2002, 27, 35-39.)

Etätyö on perinteisesti yhdistetty tarkoittamaan kotoa käsin työskentelyä, eikä se näin ollen ole paras käsite kuvaamaan työteon ajan ja paikan mukautumista. Perinteisen kotona tapahtuvan etätyön määrä on pysynyt ennallaan, mutta monipaikkainen, liikkuva ja hajautettu työ on lisääntynyt selkeästi. Poikkeavat työmuodot alkoivat kehittyä 1990-luvun lopussa, ja niihin kuului olennaisesti tieto- ja viestintäteknologian sekä mobiililaitteiden hyödyntämisen voimakas kasvu. Alettiin puhua e-työstä. Käsite e-työ (eWork) viittaa nimenomaan tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiseen työssä. Internetin, matkapuhelinteknologian ja ryhmätyöjärjestelmien kehittyminen olivat keskeisiä moottoreita uusien työtapojen yleistymisessä. E-työtä tehdään Euroopassa eniten Hollannissa, jota seuraavat Suomi, Tanska ja Ruotsi. Suomi on e-työn kärkimaita noin viidesosan osuudella työvoimasta. (Collaboration@Work 2003, 20-21; Vartiainen ym. 2005, 26; E-työ.)

”E-työ on sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä”, määrittelevät Vartiainen ym. (2005, 26). Teknologian ohella e-työssä olennaista on kuitenkin etäisyys työpaikalta. Hanhike ja Gareis (2004) määrittelevät e-työn miksi tahansa tietoliikenteen välityksellä tehtäväksi työksi, jota tehdään etäällä muista työhön liittyvistä henkilöistä. Heidän mukaansa e-työtä voi-

daan tehdä joko organisaation tiloissa tai niiden ulkopuolella. Työ voi olla yhteistyötä, kuten viestintäteknologian avulla pidettäviä kokouksia. Työtä voidaan tehdä organisaation rajat ylittävissä verkostoissa tai organisaation jäsenten kanssa. (Hanhike & Gareis 2004, 10–12.)

Työn uudelleen järjestely liittyy olennaisesti keskusteluun tietoammateista. Nykyajan työelämässä korostetaan tiedon tuottamista ja tiedon hallintaa. Blom, Melin ja Pyöriä (2001) kuvailevat työelämässä tapahtunutta muutosta ja kirjoittavat, että korkeaa osaamista, koulutusta ja uuden tekniikan hallintaa edellyttävällä työllä ja palveluilla on yhä keskeisempi asema suomalaisessa tietoyhteiskunnassa. Työntekijöiden henkiset kyvyt ovat kilpailukyvyn lähde tuotantoteknologiaan panostamisen sijaan. Puhutaan tietotyöstä ja tietoperustaisista organisaatioista. Tietotyöllä tarkoitetaan suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviä, jotka ainakin jonkin verran edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta, tiedon luovaa hyödyntämistä ja ongelmanratkaisukykyä sekä tieto- ja viestintäteknologian hallintaa ja hyödyntämistä. (Blom ym. 2001, 24–30.)

Tietotyön määritelmä on laaja ja sopii varmasti monen työntekijän työnkuvaan nykypäivän suomalaisissa organisaatioissa. Mobiilien työntekijöiden kohdalla oleellista tietotyön määritelmässä on se, että tietotyöläisen työtehtävät voivat olla sellaisia, että ne eivät välttämättä vaadi läsnäoloa työpaikalla tiettyyn aikaan. Työtehtäviä voidaan tehdä tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen sekä työpaikalla että sen ulkopuolella, yhdessä maassa tai maailmanlaajuisesti.

E-työn alalajeiksi voidaan määritellä 1) kotona tehtävä työ 2) mobiili työ ja 3) itsenäisesti kotitoimistossa tehtävä työ. Etätyöntekijät työskentelevät kotoa käsin tietokonetta käyttäen ja siirtävät työnsä tulokset tieto- ja viestintäteknologian avulla. Työ voi olla pysyvää, vaihtelevaa tai työpaikalla tehtävää työtä täydentävää. Itsenäisesti kotitoimistossa työskentely eroaa kotoa tehtävästä

etätyöstä siten, että koti on päätyöpaikka tai kenttätyön tukikohta. Kyseessä on siis pientoimisto tai kotitoimisto, jonka englanninkielinen lyhenne on SOHO eli small office ja home office. Pysyvästi kotona työskentelevien määrä ei ole kasvanut eurooppalaisissa vertailuissa kovin suureksi, mihin on vaikuttanut muun muassa pelko sosiaalisten kontaktien vähentymisestä ja työn tuottavuuden laskemisesta. (Collaboration@Work 2003, 22; Vartiainen ym. 2005, 27-28; Hanhike & Gareis 2004, 4-5.)

Kolmas e-työn muoto on mobiili eli liikkuva työ. Mobiililla työntekijällä voi olla useita työtiloja, jolla tarkoitetaan niitä paikkoja, joissa työntekijä hoitaa työtehtäviään. Tällaiset työntekijät viettävät usein huomattavan osan työajastaan muualla kuin kotona tai päätoimisessa työpisteessä. Mobiili työntekijä käyttää työskennellessään verkkoyhteyksiä. Tiukemmat määritelmät asettavat mobiilin työntekijän kriteeriksi jonkin viikkotuntimäärän, esimerkiksi kymmenen tuntia, joka pitää työskennellä pois kotoa tai työpisteestä. Väljemmän näkemyksen mukaan mobiili työntekijä voi liikkua muutamia kertoja kuukaudessa. Mobiilien työntekijöiden määrä on kasvanut viime vuosina ja määrä tulee kasvamaan nopeamman 3G-verkon yleistyessä. (Collaboration@Work 2003, 23; Vartiainen ym. 2005, 31-32; Hanhike & Gareis 2004, 6-7.) Edellä mainitut kolme e-työn alalajia on tiivistetty alla olevaan kuvioon 1.



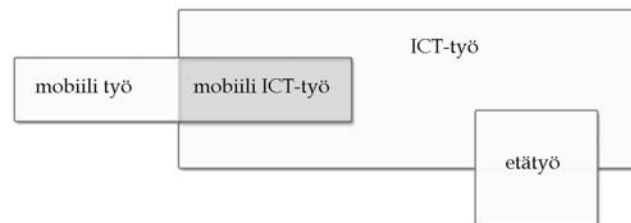
KUVIO 1: E-työn lajit (Empirica 2003, 49.)

Lilischkis (2003, ks. myös Vartiainen 2005) luokittelee mobiilit työntekijät viiteen osaan:

- 1) Paikallaan liikkujat (on-site movers) liikkuvat tietyllä alueella edestakaisin. Esimerkkejä tällaisista työntekijöistä ovat maanviljelijät, kiinteistöjen vartijat tai lääkärit, jotka liikkuvat sairaalassa potilaiden luona. Useimmilla työpaikoilla liikutaan saman kiinteistön tiloissa.
- 2) Jojot (yo-yos) liikkuvat silloin tällöin kiinteän työtilansa ulkopuolella määräaikaan työtöihin. Liikematkat, työtehtävien kirjoittaminen jurnamatkan aikana, lääkärin sairaskäynnit tai palomiesten pelastustehtävät ovat esimerkkejä tämänkaltaisesta liikkumisesta. Miltei kaikilla työntekijöillä on joskus tapaamisia tai kokouksia oman kiinteän työtilan ulkopuolella.
- 3) Heilureilla (pendulums) on kaksi työtilaa, joiden välillä he vuorottelevat. Työtila voi olla kiinteän toimiston lisäksi esimerkiksi kotona tai asiakkaan tiloissa. Tällainen mobiili työ vaatii tieto- ja viestintäteknologian käyttämistä esimerkiksi kannettavan tietokoneen avulla.
- 4) Paimentolaiset (nomads) työskentelevät ja liikkuvat jatkuvasti eri paikoissa. Heillä on enemmän kuin kaksi työtilaa, mikä erottaa heidät heilureista. Heillä saattaa olla kiinteitä työtiloja, joissa he viettävät erilaisia aikoja. Jotkut saattavat viettää asiakkaan luona useita viikkoja ja toiset käyvät päiväseltään. Lilischkis liittyy tähän ryhmään ulkomaankomennuksella olevat ekspatriaatit, vakuutusmyyjät ja sirkustaiteilijat, jotka liikkuvat sirkuksen mukana eri paikkoihin.
- 5) Kuljettajat (carriers) tekevät töitä liikkuessaan jatkuvasti paikasta toiseen. Tällaisia työntekijöitä ovat esimerkiksi lentäjät sekä rekka- ja taksikuskit. (Lilischkis 2003, 3–6.)

Lilischkin (2003) yllä oleva jaottelu osoittaa, että mobiili työ ei välttämättä tarkoita e-työtä. Tässä työssä nämä käsitteet kuitenkin kulkevat käsi kädessä

ja puhuttaessa mobiileista työntekijöistä tarkoitetaan mobiileja tietotyöläisiä. Lilischkis kuvaa mobiilin työn ja e-työn suhdetta oheisen kuvion 2 avulla.



**KUVIO 2: Mobiili työ, etätyö ja ICT-työ. (Lilischkis 2003, 9; Vartiainen ym. 2005, 34.)**

ICT-työ (information and communication technologies) tarkoittaa e-työtä. Ajatus mobiilista työstä e-työn osana on kuvaava, vaikka e-työ onkin hiukan epämääräinen termi jo senkin vuoksi, että viestintäteknologiaa hyödynnetään miltei kaikilla työpaikoilla muutenkin kuin pelkästään etätyöskentelyn eri muodoissa. Tässä työssä keskitytään siis kuvion keskimmäiseen laatikkoon eli mobiiliin e-työhön. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lähemmin mobiilin työn piirteitä.

### 2.1.1 Mobiiliuden määrittelyä

Mobiilius voi olla työvälineen, työn kohteen tai työntekijän ominaisuus. Mobiili työntekijä tarvitsee työvälineekseen langatonta tieto- ja viestintäteknologiaa, joka mahdollistaa ajan ja paikan suhteen joustavan viestinnän ja yhteistyön. Työntekijä voi käyttää erilaisia mobiililaitteita, kuten kannettavaa tietokonetta, matkapuhelinta, kommunikaattoria tai kämmentietokonetta (PDA eli personal digital assistant, jossa on pieneen mikrotietokoneeseen liitetty modeemi, puhelin, kalenteri, selain ja muita toimintoja). Laitteissa on erilaisia sovelluksia, kuten puhelin- tai videoneuvotteluohjelma, sähköinen ilmoitustaulu tai sähköinen työtila. Myös työn kohde voi olla liikkuva. Se voi olla jokin konkreettinen tuote, jota siirretään valmistus- ja työskentelyvai-

heissa, tai esimerkiksi asiakirja, jota siirretään tietokannoissa tai sähköisissä työtiloissa. (Vartiainen ym. 2005, 3-4, 7, 19.)

Mobiili työntekijä voi liikkua sekä fyysisesti että viestintäteknologian avulla. Fyysinen liikkuvuus tarkoittaa sitä, että ihminen tai joukko ihmisiä matkustaa paikasta toiseen ja työskentelee näissä paikoissa sekä matkalla niihin. Paikka voi olla työtila, rakennus tai paikkakunta. Fyysisen paikan etäisyys vaihtelee läheltä kauas, paikkoja voi olla yksi tai useita ja ne voivat vaihdella harvoin tai usein. Myös työtila voi olla liikkuva, esimerkiksi juna, auto tai lentokone. Kun työnteen paikka vaihtuu usein, voidaan puhua myös monipaikkaisesta työstä. Monipaikkainen työ (multi-locational work) tarkoittaa sitä, että työntekijä työskentelee paikassa, joka sopii parhaiten sen hetkiseen työtehtävään, aikatauluun ja elämäntyyliin. (Hanhike & Gareis 2004, 6-7; Vartiainen ym. 2005, 5.)

Työntekijä voi liikkua työtiloissa myös viestintäteknologian avulla ja työskennellä niissä joko yksin tai yhteistyötä tehden. Yksinkertaisia esimerkkejä tällaisista työtiloista ovat intranet ja internet. Hiukan monimutkaisempia työtiloja ovat esimerkiksi organisaatioiden työryhmäohjelmistot. Liikkuva fyysinen paikka ja tietoverkko voivat yhdistyä langattoman viestintäteknologian avulla - esimerkkinä kannettavan tietokoneen avulla työskentely junassa. Käytännössä liikkumisen eri muodot usein yhdistyvät: työntekijä voi matkustaa paikasta toiseen ja perille päästyään hän siirtyy tietoverkkoon käyttämään vaikkapa kokousohjelmaa kännykkänsä tai kannettavansa avulla. Työn tekeminen siis tapahtuu aina jossakin paikassa. Vartiainen ym. mukaan mobiilius tarkoittaa liikkumista paikkojen välillä ja paikoissa. (Vartiainen ym. 2005, 4-7.)

### 2.1.2 Mobiilin työn etuja ja haasteita

Organisaatioissa on erilaisia koosta ja toimialasta johtuvia syitä tehdä mobiilia työtä. Tieto- ja viestintäteknologian yhä laajempi käyttö työelämässä vaikuttaa työn organisointiin, työtiloihin sekä työ- ja vapaa-ajan suhteeseen. Usein yrityksen laajentuminen ja kansainvälistyminen vaatii mobiilia työtä. Hajautuneessa organisaatiossa on tarve päästä lähelle asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja organisaation jäseniä, mikä vaatii liikkumista eri toimipisteisiin. Halu organisoida työntekoa tieto- ja viestintäteknologiaa yhä enemmän hyödyntäen voi joututtaa mobiiliin työhön siirtymistä. Erityisesti kotoa tehtävää etätönn yleistymistä perustellaan taloudellisilla syillä, kuten työtilojen muodostamien kiinteiden kustannusten vähentymisellä. Joustavalla työn organisoinnilla ajatellaan olevan myönteisiä vaikutuksia työnteon tuottavuuteen, henkilöstön tyytyväisyyteen sekä työnantajamielikuvaan. Mobiili työ voi tarjota uusia mahdollisuuksia rekrytoinnin näkökulmasta, jos asuinpaikan merkitys työpaikan valintakriteereissä vähenee. (Harpaz 2002; Vartiainen ym. 2005, 11-13.)

Mobiiliin työhön siirtymisessä voi olla hidastavia tekijöitä. Sopivien laitteiden, teknologian tai osaamisen puuttuminen ovat jarruja. Organisaatiota saattaa askarruttaa tietoturvaan liittyvät kysymykset. Investoinnit laitteisiin, tietoturvaan, tukipalveluihin ja yhteyksiin tuovat organisaatiolle kustannuksia. Uusien työskentelyratkaisujen kehittäminen vain pienelle joukolla voi olla taloudellisesti kannattamatonta. Mobiili työ vaatii organisaation johtamiskäytäntöjen tarkastelua. Työntekijöiden valvonta tai arviointi näköetäisyydeltä ei onnistu mobiilissa työssä, minkä vuoksi ura- ja palkkakehityksestä sivuun jääminen nähdään yhtenä pelon aiheena etenkin etätönn tekijöiden kohdalla. Tutkimuskirjallisuudessa korostetaan, että mobiili työ vaatii esimiehiltä keskittymistä työn tulosten arviointiin. Työntekijöiden, esimiesten ja asiakkaiden välisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähentyminen koetaan riskiksi. Myös mobiilien työntekijöiden sitoutumista

organisaatioon pidetään haasteellisena. (Hanhike & Gareis 2004, 9; Harpaz, 2002; Helle 2004, 20; Lilischkis 2003, 29; Vartiainen ym. 2005, 24.)

Mobiili työ tarkoittaa työntekijälle itsenäisyyttä ja vapautta työnteossa ja työaikataulun sovittamisessa. Haittapuolina nähdään etäännyminen työyhteisöstä ja sosiaalisten kontaktien väheneminen. Jatkuva tavoitettavissa oleminen, työskentely tavallisen työajan ulkopuolella ja ylityöt voivat olla riskitekijöitä. Mobiili työ vaatii kykyä ohjata itseään, eikä se automaattisesti sovi kaikille työntekijöille. (Harpaz 2002.)

Antila (2005) toteaa, että nykyajan työelämässä ollaan siirtymässä tai on jo siirrytty kohti työajan ja oman ajan sekoittumista. Tapa jäsentää työtehtävien ja muun elämän välistä suhdetta on osittain keinotekoinen. Työ- ja yksityiselämän välistä rajaa säätelee yhä enemmän työntekijä itse. Tästä on myönteisiä seurauksia, kuten joustava mahdollisuus valita itselle sopiva työskentelyajankohta, mikä helpottaa esimerkiksi työmatka- tai lastenhoitojärjestelyjä. Kompastuskivinä voivat olla töistä irtaantumisen vaikeudet ja ylipäättänsä työn ja vapaa-ajan organisoimisen ongelmat. (Antila 2005.)

”Työajan raja – työajan ja ylityön ero, työajan ja oman ajan ero – haurastuu” toteavat Julkunen, Nätti ja Anttila (2004, 88). He ovat kartoittaneet tietotyöläisten käsityksiä työstä, työajoista ja työkuultuureista. Perinteinen työaika-käytäntö muuttuu, eikä työtunteja enää lasketa tarkasti. Korkeasti koulutettujen työntekijöiden on vaikeaa määritellä työaikaansa. Etenkin johtavassa asemassa olevilla työntekijöillä on usein kokonaistyöaika, mikä tarkoittaa kokonaisvastuuta työstä tietyn tuntimäärän tai ylitöiden laskemisen sijaan. Tietotyöhön liittyy myös työn sisällön ja työaikojen joustavuus. Vaikka tietotyöläinen voisi itsenäisesti säädellä työaikoja ja työnteon rytmiä, hänen työpäivänsä eivät lyhene. Itsesäätelyyn ja vapauteen liittyvät pitkät työajat, työ- ja vapaa-ajan rajan epäselvyys, ylityökäytännön mureneminen,



kokonaistyöaika ja työn liikkuvuus. Kun työtä tehdään useassa paikassa, myös työaika pitenee. (Julkunen ym. 2004, 87–89, 93, 132.)

Perinteisen työaikakulttuurin murtuminen voi toisaalta johtaa ympärivuorokautiseen valmiuteen, joka vaikeuttaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Toisaalta joustavuus ja oman päätösvallan kasvaminen työnteon tavoissa, paikoissa ja ajoissa voi lisätä tyytyväisyyttä arkeen. (Antila 2005, 168.) Tämän totesivat myös Hyrkkänen ja Vartiainen (2005) tutkiessaan mobiilien työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksen perusteella mobiiliin työn vaatavuus lisääntyy sen perusteella, kuinka useissa paikoissa työntekijä työskentelee ja kuinka pitkät etäisyydet paikkojen välillä on. Työaika ja työskentelyrytmi muuttuvat työn vaatimusten mukaan, ja oma hallinta ajankäytössä koetaan merkittäväksi. Mobiilit työntekijät kokivat olevansa osaavia ja päteviä työntekijöitä ja kykenevän itsenäiseen ja liikkuvaan työhön. Osaaminen palkitsee ja voittaa kohdatut vaikeudet. Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapoihin koetaan palkitsevana. Mobiili työ vaatii kuitenkin joustoa monella eri tavalla. Joustavuuden vastavuoroisuutta ja itsesääätelyä työn järjestämisessä pidetään tärkeinä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 233–241.) Oheisessa taulukossa 1 on tiivistettynä mobiiliin työhön liitettyjä etuja ja haasteita.

	Edut	Haasteet
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ itsenäisyys</li> <li>+ joustavat työajat</li> <li>+ työajan hallinnan kehittyminen</li> <li>+ matkustamisajassa ja -kuluissa säästäminen</li> <li>+ joustavuus perhe-elämän järjestyksessä, kuten lastenhoidossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteenkuuluvuuden tunne heikentyy</li> <li>- eristäytymisen kokemukset</li> <li>- työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen</li> <li>- itsekuria tarvitaan</li> <li>- ammatillisen tuen puuttuminen</li> <li>- urakehityksen hankaloituminen</li> <li>- työsuhde- ja lakiasiat</li> <li>- jatkuva tavoitettavuus</li> <li>- soveltuuko työntekijälle mobiili työ?</li> </ul>
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ työn tuottavuus</li> <li>+ joustavammat rekrytointimahdollisuudet (asuinpaikka ei säätele)</li> <li>+ säästö suorissa kuluissa, kuten työpisteet (esim. maisemakonttori)</li> <li>+ motivaatio ja tyytyväisyys lisääntyvät?</li> <li>+ hyvä työnantajakuva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation johtamisjärjestelmän mukautuminen</li> <li>- koulutus sekä valvonta- ja arviointimenetelmät vaativat investointeja</li> <li>- mitä tapahtuu organisaatioon ja työhön sitoutumiselle?</li> <li>- työskentelykäytäntöjen uudistuminen</li> <li>- kulut ja organisointi siirtymisessä mobiiliin työskentelyyn: laitteet, tietoturva, tukipalvelut</li> <li>- työsuhde- ja lakiasiat</li> </ul>

TAULUKKO 1: Mobiilin työn etuja ja haasteita (mukailtu Harpaz 2002.)

## 2.2 Hierarkiasta verkosto-organisaatioon

Työelämässä ihminen toimii usein yhteistyössä toisten työntekijöiden kanssa ryhmissä, tiimeissä, organisaatioissa ja verkostoissa. Organisoitumisen muotoja on erilaisia. Organisaatorakenteesta etsitään usein yhteistä keskeistä nimittäjää, ja sitä kuvataan metaforien kautta. Esimerkiksi klassinen organisaatioteoria esittää organisaation olevan tehokas kone. Näkemys hierarkkisesta organisaatorakenteesta yleistyi 1800-luvun teollistumisen yhteydessä. Tällaisessa organisaatiossa työtehtävät on jaoteltu tarkasti ja työntekijät hoitavat heille määrättyä yksittäistä tehtävää. Valta ja auktoriteetti erottavat johtajat ja työntekijät. Päätökset tehdään johtoportaan hierarkian yläpäässä, virallisia sääntöjä seurataan tarkasti ja viestintä suuntautuu ylhäältä alaspäin käskyjen ja ohjeiden muodossa. Kärjistetysti työntekijöiden mielletään olevan passiivisia, tietoa vastaanottavia ja kykenemättömiä vuorovaikutukseen tai palautteen antamiseen. Innovoinnille, horisontaaliselle yksiköiden välisel-

le yhdentymiselle tai epävirallisille viestintäverkostoille ei juuri jää tilaa. (Eisenberg & Goodall 1997, 56–58; Kim 2005, 196–197; Monge & Contractor 2001, 447; Quinn, Anderson & Finkelstein 1996, 350–352.) Perinteiset mallit organisaatorakenteista korostavat virallista järjestelmää ja hierarkkisuutta. On kuitenkin oletettavaa, että myös tällaisissa organisaatioissa syntyy epävirallisia verkostoja ihmisten välille, vaikka virallinen organisaatorakenne ei niitä tukisikaan.

Konemetaforasta siirryttiin kuvailemaan organisaatiota orgaanisena avoimena systeeminä, joka toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Stähle & Grönroos 1999, 67). Orgaaninen rakenne kannustaa hajautettuun päätöksentekoon, työntekijöiden osallistumiseen ja tasapuoliseen viestintään, mikä tarkoittaa dialogia, kuuntelua ja neuvottelua. Myös epäviralliselle viestinnälle on tilaa, eikä kirjoitettuja sääntöjä seurata niin tarkasti kuin mekaanisessa rakenteessa. Tällaisen organisaation ajatellaan menestyvän paremmin myrskyisässä ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Quinn ym. 1996, 350–352; Kim 2005, 196–197.)

Organisaatiota voidaan luonnehtia myös kulttuurin näkökulmasta. Organisaation kulttuuria ilmentävät arvot, normit ja uskomukset, joita organisaatiossa toteutetaan ja joihin uskotaan. Kulttuuri muodostuu ihmisten yhteisesti jakamista merkityksistä ja yhteisestä ymmärryksestä. Ihminen tulkitsee ja pyrkii ymmärtämään ympärillä tapahtuvia asioita ja toimintaa ja antaa kulttuurissa omalle ja organisaation toiminnalle järjen. Organisaatiossa voi syntyä myös alakulttuureja, jotka eroavat organisaation pääkulttuurista. Viestintäteknologian yleistyminen murtaa koko organisaation kattavan kulttuurinäkömyksen, kun sähköisen viestinnän avulla voidaan luoda yhä pienempiä viestintäverkostoja. (Aula 2000a, 34; Eisenberg & Goodall 1997, 147; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18.)

Mikään organisaatiomuoto tuskin koskaan esiintyy sellaisenaan. Pikemminkin uudet muodot linkittyvät jo nyt olemassa oleviin vanhoihin rakenteisiin. Kovassa kilpailuympäristössä organisaatioiden on pystyttävä olemaan sekä tehokkaita että joustavia, eikä organisaatiota voi asettaa johonkin yhteen kategoriaan tai ääripäähän. Organisaatiot ovat monimuotoisia, mutta niihin sisältyy yhä myös byrokraattisia ja hierarkkisia ominaisuuksia jossain määrin. (Quinn ym. 1996, 350–352.)

Stählella ja Grönroosilla (1999) on hiukan erilainen tapa hahmottaa organisaatorakennetta kuin edellä. Heidän mukaansa mekaaninen koneisto, kompleksinen organismi ja dynaaminen verkosto eli organisaation kolmet kasvot toimivat rinnakkain. Mekaaniset ja rutiiniluontoiset toiminnot turvaavat jatkuvuuden. Toisaalta organisaatio täytyy ymmärtää avoimena systeeminä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Näkemys organisaatiosta dynaamisena verkostona korostaa organisaation uudistumista. Jatkuvien mullistusten ja muutosten maailmassa nykyorganisaation on kyettävä uudistumaan sen sijaan, että se pyrkisi ennakoimaan ja kontrolloimaan ympäristöään. Se, miten organisaatio toimii ja millaiseksi se mielletään, vaikuttaa keskeisesti sen mahdollisuuksiin kehittyä ja olla kilpailukykyinen. (Stähle & Grönroos 1999, 69–71.) Myös Aula (2000b, 99) luonnehtii uuden ajan organisaatiota dynaamiseksi, sillä se muuttuu ja muuntautuu jatkuvasti.

Perinteiset määritelmät organisaatiosta jonakin pysyvänä yhteisönä, jossa työskennellään fyysisesti lähellä toisiaan, eivät välttämättä päde nykyajan organisaatioissa, joiden rajat voivat olla epävakaisia. Organisaatiot käyvät läpi muodonmuutosta jäykästä rakenteesta muuttuvan emergenttiin organisaatioon, joka ei ole rakenteiltaan valmis. Luhmannin (1995) mukaan tällainen itse itseään luova järjestelmä (autopoietic system) on altis uusimaan itseään, se perustuu viestinnälle, ja siihen kuuluu jatkuva muutos ja väliaikaisuus.

Mobiilin työntekijän voi ajatella työskentelevän pikemminkin uudenaikaisessa kuin perinteisessä ja jäykkärakenteisessa organisaatiossa, jossa ei etsitä joustavia työskentelyratkaisuja. Uudenaikaisen ja modernien organisaatiomuotojen yhteydessä puhutaan usein verkosto-organisaatioista. Verkostoihin liittyy ajatus perinteisten byrokraattisten rakenteiden ja hierarkioiden purkamisesta sekä horisontaalisten suhteiden korostumisesta. Kun tiedosta ja henkisestä pääomasta tulee keskeisin arvoa luova tekijä, organisaatorakenteiden muutos verkostoiksi korostuu. Tietotyöläisten ajatellaan työskentelevän matala-hierarkkisissa projekti- ja verkosto-organisaatioissa. Nykyajan organisaatioille on tyypillistä tiimeihin perustuvat työskentelykäytännöt, matala hierarkia, informaatioteknologian ja globaalien verkostojen hyödyntäminen sekä projektityöskentely. (Blom ym. 2001, 175; Castells 1996, 164; Eisenberg ja Goodall 1997; Quinn ym. 1996, 350–352.)

### **2.2.1 Tieto pääomana**

Nykyajan verkostomaisen organisaation keskeinen kilpailukykyyn mahdollistaja on joustavuus ja avoimuus uudelle tiedolle. Organisaatioissa tarvitaan epävirallisia areenoita tiedon jakamiseen ja luomiseen. Tarvitaan sosiaalista vuorovaikutusta, jossa on aitoa dialogia, riskien ottamista ja valppautta vastata tiukkaan kilpailuun, jota nyky-ajan organisaatiot kohtaavat. Kaikilla organisaatioilla ja kaikilla yksilöillä organisaatioissa on tietoa ja tietämystä – se ei ole niin sanottujen tietotyöläisten erityisominaisuus. Tieto näkyy ihmisen teoissa, päätöksissä ja vuorovaikutuksessa. (Eisenberg ja Goodall 1997, 235; Blackler 1995, 1026–1027.)

Huotari ym. (2005) kuvaavat tiedon ja informaation käsitteitä tiedon arvoketjulla: data jalostuu informaatioksi ja informaatio edelleen tiedoksi ihmisen käyttöön, mistä saattaa syntyä viisautta. Data on koodeja tai merkkijonoja, kuten numeroita tai ääniaaltoja. Informaatio syntyy datan purkamisesta. Ihminen tulkitsee informaatiota ja yhdistää sen osaksi jo olemassa olevia

tietorakenteita. Tietoperustaisen organisaation raaka-aineena on informaatio, joka jalostuu tiedoksi ja osaamiseksi organisaatiossa. ”Tieto on ymmärrystä, jota ihmisellä on itsestään ja maailmasta.” (Huotari ym. 2005, 25, 38–39.)

Tieto voi olla eksplisiittistä, mikä tarkoittaa, että sitä voidaan ilmaista numeroin tai kirjaimin ja käsitellä tietokoneen avulla, tallentaa tietokantoihin ja siirtää tieto- ja viestintäteknologian avulla eteenpäin. Näkyvä tieto on kuitenkin vain pieni osa tiedon tulkitsemisessa. Hiljainen tieto on puolestaan hyvin henkilökohtaista. Sitä on vaikea esittää tietyssä muodossa, minkä vuoksi sitä ei ole niin helppo jakaa muiden kanssa. Hiljainen tieto voi olla tietotaitoa ja käytännön osaamista. Se voi olla myös uskomuksia ja käsityksiä, jotka kertovat, miten ihminen tulkitsee maailmaa ja todellisuutta ja suhtautuu tulevaisuuteen. Hiljaista tietoa on vaikea välittää millään systemaattisella tai loogisella tavalla. Se täytyy pukea sellaiseen sanalliseen tai numeeriseen muotoon, että kaikki ymmärtävät ja sisäistävät sen. Tällöin hiljainen tieto muuttuu siis eksplisiittiseksi ja edelleen taas hiljaiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8–9.) Blackler (1995, 1038–1039) näkee tiedon luomisen aktiivisena tapahtumana, jossa tietäminen ja tekeminen kulkevat käsi kädessä. Tieto ei ole vain jotain, mitä ihmisillä on. Se on osaamista, joka ilmenee päivittäisessä toiminnassa ja työnteossa.

Jotta osaamista pystyttäisiin hyödyntämään, tarvitaan vuorovaikutusta organisaation työntekijöiden välillä. Yksilön tietoa jaetaan muiden organisaation jäsenten kesken vuorovaikutuksessa, kokemusten jakamisena ja havainnointina. Organisaatiossa oleva päällekkäinen tieto rohkaisee vuorovaikutukseen ja dialogiin ja monitulkintaisuus tarjoaa mahdollisuuksia vaihtoehtoisiiin tulkintoihin ja tuoreisiin näkökulmiin. Työntekijöiden osaamispääoman valjastaminen organisaation pääomaksi vaatii siis työntekijöiltä kykyjä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen tiedonvaihdantaan ja sosiaaliseen toimintaan työyhteisössä. Organisaatiolta vaaditaan vuorovaikutusta tukevia teknologisia ja sosiaalisia rakenteita. Nimenomaan työntekijöi-

den osaamisen kytkeytyminen yhteen on kilpailukyvyn kannalta olennaista. Tietopääoma kasvaa sitä myöten, mitä enemmän tietoa virtaa ihmisten välillä ja yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 12–14; Lehtonen 2000, 187–207; Stähle & Grönroos 1999, 72–75.)

Tiedon luomisen prosessi organisaatiossa koetaan usein mobiilien työntekijöiden kohdalla haasteelliseksi kasvokkaisten kontaktien vähentyessä. Hajautuneessa verkostomaisessa organisaatiossa tieto- ja viestintäteknologian merkitys ja mahdollisuudet vuorovaikutuksessa korostuvat. Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen syvennyttään tarkemmin luvussa 3.3. Tarkastellaan seuraavaksi erilaisia yhteistyön muotoja organisaatioissa.

### **2.2.2 Ryhmä, yhteisö ja verkosto yhteistyön muotoina**

Ryhmällä on jokin yhteinen päämäärä tai tehtävä, yhteisesti sovitut säännöt ja toimintatavat. Ryhmän jäsenet tiedostavat kuuluvansa ryhmään ja toimivansa sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja kokevat yhteenkuuluvuuden tunteita. Tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotto organisaatioissa on muuttanut perinteistä käsitystä ryhmätyöskentelystä. Ryhmät eivät välttämättä ole yhtä tarkkarajaisia ja virallisesti muodostettuja kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa, vaan ne ovat epämääräisempiä ja löyhempiä rajoiltaan. Teknologiavälitteisessä ryhmätyöskentelyssä ei ole välttämättä aika- ja paikkarakajoituksia, mikä mahdollistaa suuremman osallistujamäärän kuin perinteisemmät kasvokkaiset ryhmätapaamiset. Esimerkiksi keskustelupalstoilla osallistujamäärää ei rajoiteta, vaan kaikki halukkaat voivat kertoa näkemyksensä. (Hollingshead & Contractor 2006, 114–115; Huotari ym. 2005, 15, 22.) Kun osallistujamäärä on käytännössä rajaton, ryhmän jäsen voi tuoda keskeyttään ja tärkeyttään esiin aktiivisella osallistumisellaan.

Yhteisöt ovat ryhmää suurempia. Yhteisöön kuuluvat ovat yleensä tietoisia muista jäsenistään. Yhteisössä ei ole yhtä selkeää tehtävää kuin ryhmällä ja yksilöt vastaavat kukin omasta toiminnastaan toisin kuin ryhmässä. Työyhteisön muodostavat omaan yritykseen, osastoon, ryhmään tai tiimiin kuuluvat ihmiset. Työyhteisö voi olla myös asiantuntija- tai ammattiyhteisö. (Huotari ym. 2005, 15, 23.) Mobiilin työntekijän työyhteisössä voi olla niin, että vain osa työstä on mobiilia ja osa yhteisön jäsenistä työskentelee mobiilisti (Vartiainen ym. 2005, 8).

Verkostot muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Verkostoilla on erilaisia muotoja organisaatioissa. Ne voivat olla henkilökohtaisia kontakteja, ryhmien välistä tiedonvaihtoa, organisaatioiden välisiä verkostoja tai maailmanlaajuisen organisaation verkostoja. (Monge & Contractor 2001, 440.) Organisaatioissa on sekä virallisia että epävirallisia – tai nousevia – verkostoja, jotka esiintyvät yleensä rinnakkain. Nousevilla viestintäverkostoilla tarkoitetaan yhdessä työskentelevien työkavereiden muodostamia ryhmiä, joissa on sekä virallista että epävirallista viestintää. Organisaatioissa muodostuu epävirallisia ryhmiä ja klikkejä ihmisten välisessä viestinnässä yli organisaation osastorajojen. (Eisenberg & Goodall 1997, 295–296.)

Organisaatioissa voi olla useita päällekkäisiä verkostoja ja työntekijät voivat kuulua moniin erityyppisiin verkostoihin samanaikaisesti. Tehtäväverkostot muodostuvat jonkin työtehtävän tekemistä varten. Innovaatioverkostossa luodaan, kehitetään ja levitetään uutta tietoa, uusia ajatuksia ja uusia käytäntöjä. Suhdeverkostoissa puolestaan luodaan, kehitetään ja ylläpidetään työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Verkostojen ominaisuuksia voidaan kuvailla tiheyden, keskeisyyden ja keskittyneisyyden käsitteiden avulla. Verkoston tiheys on korkeimmillaan, kun kaikki sen osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa. Keskeisyys kuvaa, kuinka paljon suoria yhteyksiä verkoston jäsenillä on muihin osapuoliin. Keskittyneisyys osoittaa, kuinka laajasti yksit-



täiset osapuolet hallitsevat muiden vuorovaikutusta. (Huotari ym. 2005, 19–20.)

### **Käytäntöyhteisö ja käytäntöverkkoyhteisö**

Samalla paikkakunnalla työskentelevistä ammattilaisten yhteydessä puhutaan usein käytäntöyhteisöistä (community of practice), joka on Laven ja Wengerin (1991) luoma käsite. Käytäntöyhteisön jäseneksi tullaan jonkin yhteisen kiinnostuksen kohteen tai saman ammatin harjoittamisen kautta. Yhteisön jäsenet etsivät kohtaamiinsa ongelmiin ratkaisuja hankkimalla ja jakamalla yhteistä tietoa ja oppivat yhdessä ollessaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Lave ja Wenger korostavat oppimisen sosiaalisuutta yksilöllisen oppimisen sijaan. Käytäntöyhteisöt ovat epävirallisia, ja yhteisö saattaa toimia yli organisaation virallisen rakenteen tai ulottua myös organisaation ulkopuolelle. (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998.)

Käytäntöyhteisön jäsenenä oleminen on vastavuoroinen suhde ja yhteisöllä on jonkinlainen yhteinen päämäärä tai tarkoitus olemassaololleen. Käytäntöyhteisö yleensä kehittyy ajan myötä: se on voinut syntyä yhteisestä kiinnostuksenkohteesta tai virallisesti muodostettu ryhmä on kehittynyt käytäntöyhteisöksi jäsenten keskinäisten suhteiden syventymisen myötä. Käytäntöyhteisön ”jäsenyys” on vapaaehtoista ja perustuu sisäiseen motivaation, eikä ulkopuolelta määrättyyn pakeroon. (Hildreth & Kimble 2004.)

Työelämässä käytäntöyhteisöillä on monenlaisia etuja: oman osaamisen jakaminen, ratkaisujen löytäminen askarruttaviin ongelmiin, taitojen ja osaamisen kasvattaminen sekä tuotteliaisuuden lisääminen – ja samalla koko yhteisön hyödyttäminen. Osaaminen hyödyttää myös organisaatiota, kun työntekijät käyttävät yhteisössä oppimiaan taitojaan ja tietojaan työskennellessään. (Fontaine & Millen 2004.) Haittana voi olla yhteisön sisäänpäin kääntyminen, mikä ehkäisee uuden tiedon ja osaamisen kehittymistä, kun ei etsitä uusia ratkaisuja (Wenger 1998, 85).

Käytäntöyhteisöjä syntyy, kun ihmiset työskentelevät lähellä toisiaan ja pyrkivät parantamaan osaamistaan. Kun yhteisön jäsenet eivät toimi paikallisesti vaan ovat maantieteellisesti hajallaan, voidaan puhua käytäntöverkkoyhteisöstä (network of practice). Hajautuneeseen organisaatiossa työskentelevät ammattilaiset ovat yhteydessä toisiinsa viestintäteknologian avulla. Yhteisön jäsenet jakavat työhönsä liittyvää yhteistä tietoa. He voivat hyötyä yhteisön jäsenten kokemuksista ja löytää vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joita ei esimerkiksi paikallisessa ympäristössä ole ratkaistu. (Vaast 2004, 217–219.) Yhteisö voi toimia täysin tietokonevälitteisesti, eivätkä jäsenet välttämättä tapaa toisiaan. Käytäntöverkkoyhteisöstä voidaan puhua myös sellaisessa tilanteessa, jossa yhteisön jäsenet tapaavat sekä kasvokkain että viestivät teknologiavälitteisesti. Tämä on tyypillistä mobiileilla työntekijöillä.

### **2.2.3 Verkostoja, projektityöskentelyä ja jatkuvaa muutosta**

Viestintäteknologian läpimurto on vauhdittanut uusien verkostomuotojen yleistymistä organisaatioissa. Verkosto-organisaatiossa jäsenet toimivat yhteistyössä ja organisoituvat aina uuden tehtävän puitteissa. Organisaatio voi olla ääripäässä kokonaan hajautettu, jolloin sen itseohjautuvat jäsenet voivat sijaita eri puolilla maailmaa ja pitää yhteyttä toisiinsa vain jonkin projektin tai tehtävän ympärillä. Työnteko perustuu yhä enemmän ihmisten välisiin verkostoihin, jotka palvelevat tiedon lähteinä. Verkostossa on itsenäisiä toimijoita, jotka tekevät yhteistyötä muiden verkoston osapuolten kanssa. Yhteistyötä tehdään pitkällä tähtäimellä ja vuorovaikutussuhteet perustuvat luottamukseen. Viestintäverkostot ylittävät organisaation rajat. Työntekijät viestivät yhtä lailla organisaation sisällä kuin asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa organisaation ulkopuolella. (Bar & Simard 2006, 350–359; Eisenberg & Goodall 1997, 293, 299.)

Verkostoitumisessa voidaan nähdä monia myönteisiä puolia sekä työntekijälle että työnantajalle. Edellä puhuttiin tiedosta organisaation pääomana ja todettiin, että organisaation kilpailukyvyyn kannalta erilaisen osaamisen yhdistäminen on olennaista. Verkostoitumisella halutaan saada käyttöön lisää resursseja sekä uutta osaamista ja asiantuntemusta. Viestintäverkostot ovat oikeastaan tietoverkostoja. Tietoverkostat muodostuvat risteyskohdista, solmuista ja suhteista näiden yhtymäkohtien välillä. Solmukohdat voivat olla ihmisiä, tietokantoja tai tiedostoja, ja näissä kaikissa on tietoa. Suhteet solmukohtien välille syntyvät viestinnässä. Viestintäteknologian roolina on olla toisaalta solmukohtina näissä verkostoissa ja tarjota tietoa. Toisaalta teknologia on infrastuktuuria, joka mahdollistaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen verkostoissa. (Hollingshead & Contractor 2006, 128–129; Huotari ym. 2005, 25.)

Organisaatio hyödyntää viestintäteknologiaa verkostoitumisessa parantaakseen strategista asemaansa ja saavuttaakseen päämääränsä. Pelkästään viestintäteknologia ei määritä organisaation rakennetta, eikä sinällään tee tulosta organisaatiolle, mutta sen avulla organisaatiolle tarjoutuu mahdollisuuksia joustavampaan organisoitumiseen. Verkostomaista organisaatiota pidetään nopeampana reagoijana markkinoiden muutoksiin. Sen viestintää pidetään tehokkaampana sekä työntekijöitä osallistuvampina kuin perinteisessä organisaatiossa. Työskentely tieto- ja viestintäteknologian avulla saattaa säästää kuluja. Työntekijöille verkostoituminen tarkoittaa ehkä joustavampaa työn organisointia, minkä ajatellaan vaikuttavan positiivisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin. (Bar & Simard 2006, 350–359.) Toisaalta verkostoituminen asettaa organisaatiolle haasteita. Organisaatiolta vaaditaan ennakkoluulottomuutta ja kykyä uudelleenorganisointiin, esimerkiksi johtamisessa, tulosten arvioinnissa ja organisaation sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä. Työntekijöiltä joustavuus vaatii yhä enemmän oma-aloitteisuutta ja valmiutta omaksua uudet toimintamallit.

### **Työelämän uusi sopimus**

Työelämän kohdatessa muutoksia työnantajan ja työntekijän välinen suhde muotoutuu uudelleen. Työntekijän ja työnantajan välisen uuden sopimuksen ajatellaan perustuvan molemminpuoliseen hyötyyn, eikä suhteen jatkuvuudesta ole samanlaisia takeita kuin aiemmin. Suhdetta voisi kuvailla siten, että työntekijät lupaavat työnantajalle päivittää osaamistaan, jos he saavat pitää työpaikkansa. Työnantaja puolestaan lupaa tarjota työtä niin kauan, kun työntekijän osaaminen on ajan tasalla ja hyödyllistä. (Byrne 2001, 44–48.)

Byrnen (2001) mukaan tietoperustainen organisaatio rakentuu motivoituneille, lojaaleille ja jatkuvaan oppimiseen sitoutuneille työntekijöille. Työntekijät eivät välttämättä koe mielekkääksi jakaa tietoa ja osaamista, joka on heidän ainoa kilpailuvalttinsa kovilla työmarkkinoilla. Työntekijä voi olla kiinnostuneempi huolehtimaan omasta työmarkkinakelpoisuudestaan ja valmis vaihtamaan työpaikkaa toisalle – vieden kallisarvoista tietoa mukanaan. Tämä on organisaation kilpailukyvyn kannalta vaarallista, minkä vuoksi työntekijöitä täytyykin pystyä kannustamaan tiedon jakamiseen sekä palkita heitä siitä. (Byrne 2001.)

Uuden sopimuksen yhteydessä korostetaan työntekijöiden yksilöllisyyttä. Joensuu osoittaa väitöskirjatutkimuksessaan, että myös yhteenkuuluvuuden tunne ja sosiaalisuus ovat tärkeitä niin sanotuilla postmoderneilla työntekijöillä, mikä hänen mukaansa saattaa liittyä siihen, että työtovereiden kanssa halutaan pitää myös hauskaa. Rentoa työskentelyilmapiiriä arvostetaan. Näiden asioiden toteutumista edesauttaa yhteenkuuluvuus. (Joensuu 2006, 162–153.) Oman organisaation sisäisten suhteiden lisäksi työntekijälle ovat tärkeitä organisaation ulkopuoliset suhteet, ja työelämän uusi sopimus perustuukin yhä enemmän verkostoitumiseen. (Huotari ym. 2004, 15.)

Sitoutumisella tarkoitetaan yleensä työntekijän halua pysyä organisaatiossa, toimia sen arvojen mukaisesti, tavoitella yhteisiä päämääriä ja toteuttaa stra-

tegiaa. Työntekijälle tarjotaan puolestaan työtä ja ansiotuloja. Sitoutumiseen tarvitaan kuitenkin lisäksi mielenkiintoisia työtehtäviä, uusia haasteita, oppimismahdollisuuksia ja mukavia työkavereita. (Meyer & Allen 1997, 3–5.) Muuttuvassa työelämässä sitoutuminen ei ole itsestäänselvyys. Sennettin (1998) mukaan kärsimättömässä ja hetkeen keskittyvässä yhteiskunnassa toimiva organisaatio ei tarjoa enää turvaa samalla tavalla kuin aiemmin. Tällaisessa tilanteessa työntekijänkin sitoutuminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Ihmisellä on kuitenkin luonnollinen tarve kiinnittyä johonkin ja tuntee olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. On selvää, että nykyajan työyhteisössä sitoutuminen muuttuu. Työntekijä ei sitoudu organisaation samalla tavalla kuin ennen, eikä hän ole yhtä lojaali turvallisuuden tunteen kadotessa. Sitoutumisen kesto lyhenee. Työntekijän odotetaan sitoutuvan projekteihin, työryhmiin ja lyhytaikaisiin tehtäviin, jotka saattavat vaihdella. Työntekijä haluaa sitoutua oman osaamisensa kehittämiseen. Mobiili työ nimenomaan lisää liikkuvuutta, joustavuutta ja valinnan vapautta. Mobiili työntekijä liikkuu jo fyysisesti eri paikoissa ja usein myös muualla kuin organisaation tiloissa. Toisaalta tällaista työskentelymuotoa voidaan pitää työntekijää sitouttavana: työnantajan tarjoama vapaus ja itsenäisyys houkuttelevat ja ehkä jopa sitouttavat. (Byrne 2001; Meyer & Allen 1997, 3–5.)

#### **2.2.4 Organisaatio venyy ajan ja paikan suhteen**

Edellä on esitelty nykyajan emergenttiä organisaatiota, joka on monimuotoinen, hajanainen ja yhä kasvava. Perinteinen tehdas työpaikkana rajoitti työntekijöiden työnteon ja samalla sosiaalisen vuorovaikutuksen tehtaan tai tehdashallin seinien sisäpuolelle. Tämä rajanveto ei päde nykyajan organisaatioissa, joissa muodostuu jatkuvasti alaorganisaatioita ja joissa raja organisaation ja sen ympäristön välillä ei ole enää selkeä. (Hernes 2004, 5–15.)

Hernes (2004) kysyykin, missä työ ja organisaatio sijaitsevat nyt, kun ne ovat olemassa ihmisten mielessä vaikkapa vapaa-ajalla tai matkalla töihin. Tämä kysymys on olennainen mobiilien työntekijöiden kohdalla. Nykyajan organisaation voi ajatella muodostuvan erilaisista tiloista, jolloin mikä tahansa organisoitumisen muoto luo tilan ihmisen toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Tätä näkemystä on vauhdittanut viestintäteknologian, kotityöskentelyn, matkustamisen ja yleensäkin fyysisestä työtilasta pois olemisen ja muualla työskentelemisen lisääntyminen. Näkemys organisaatiosta fyysisen, sosiaalisen ja henkisen tilan yhdistelmänä antaa mahdollisuuden hahmottaa erilaisia paikkoja ja elinympäristöjä, joissa työntekijä toimii. Viestintäteknologian avulla voidaan myös luoda tiloja. (Hernes 2004, 17–18, 62–63.) Tila-näkemys sopii ajatukseen verkostomaisesta hajautuneesta organisaatiosta, jossa organisoituminen perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Fyysiset työskentelyn tilat muodostuvat kalusteista, työtiloista ja työympäristöstä. Ne voivat sijaita kotona, työpaikalla, liikennevälineissä, yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden tai alihankkijoiden tiloissa tai joissakin muissa työtiloissa, kuten hotellissa, kahvilassa ja kongressipaikassa. Sen lisäksi että työskentely tapahtuu aina jossakin fyysisessä tilassa, työntekijä voi työskennellä tiloissa, jotka mahdollistavat esimerkiksi sähköposti, pääsy tietokantoihin, internet, intranet ja ekstranet. Näitä tiloja Hyrkkänen ja Vartiainen (2005) nimittävät virtuaalisiksi. Tällä he itse asiassa tarkoittavat erilaisten laitteiden, kuten kannettavan tai matkapuhelimen, avulla tapahtuvaa työskentelyä ja yhteydenpitoa tietoverkoissa. Fyysinen tila tarkoittaa oikeastaan tarkoituksella luotuja ja näkyviä aineellisia rakenteita, joiden avulla ohjataan ja luodaan sääntöjä työlle ja vuorovaikutukselle. (Hernes 2004, 69–71, 85; Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 21–23.)

Henkinen tila on ajatuksen tila, jossa tapahtuu oppimista ja ymmärtämistä. Henkiseen tilaan kuuluu yhteinen ymmärrys organisaation päämääristä ja toimintatavoista. Yhteinen ymmärrys ei poissulje vastakkaisia näkemyksiä,

mutta vuorovaikutuksen onnistumiseksi tarvitaan yhteinen kognitiivinen perusta. Yhteisten henkisten tilojen muodostamiseen tarvitaan vuorovaikutusta, joka tapahtuu sosiaalisessa tilassa. Sosiaaliseen tilaan kuuluvat luottamus, riippuvuus, sosiaalinen identiteetti, lojaalisuus ja käyttäytymisnormit. Sosiaalinen tila on ihmissuhteiden verkosto, jossa käyttäytymisnormit säätelevät sitä, mitä tapahtuu. Normit eivät ole kaikille samat. (Hernes 2004, 69–71, 101–102, 115; Hyrkkänen & Vartiainen 2005, 21–23.)

Myös Nonaka, Toyama ja Konno (2000) puhuvat tiloista käyttäen käsitettä ”ba”. Ba voi rakentua edellä mainituista tiloista, kuten esimerkiksi fyysisestä toimistorakennuksesta, sähköpostista tai henkisistä ja sosiaalisista tiloista, jotka muodostuvat yhteisesti jaetuista kokemuksista, ideoista ja ihanteista. Se voi myös olla kaikkien näiden yhdistelmä. Ba:n ymmärtämisessä oleellista on vuorovaikutus: ba edustaa jaettua tilaa, jossa ihmiset luovat, jakavat ja käyttävät tietoa. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 13–19.)

### **2.3 Kohdeorganisaation esittely**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suuri suomalainen tietoliikennealalla toimiva yritys, joka on hyvä esimerkki nykypäivän verkosto-organisaatiosta, jossa tehdään mobiilia työtä. Yrityksen päämarkkinat ovat Suomessa, mutta sillä on jonkin verran kansainvälistä toimintaa. Yrityksessä työskentelee muutamia tuhansia työntekijöitä. Yrityksen päämaja ja päätoimipaikat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, mutta sillä on toimintayksiköitä eri paikkakunnilla ympäri Suomea.

Työntekijöistä suurin osa on toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä. Kohdeorganisaatiossa on tehty vuonna 2005 tutkimus erilaisista työntekijäprofiileista. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia työ- ja viestintävälineitä

työntekijät organisaatiossa käyttävät ja mitä he pitävät tärkeimpinä. Tutkimus vastasi myös kysymyksiin siitä, kokevatko työntekijät olevansa tavoitettavissa, tavoitettaviko he haluamansa henkilöt, ja saavatko he tarpeeksi tietoa organisaatiossa tapahtuvista asioista. Tutkimuksessa päädyttiin seuraavaan luokitteluun.

**Työpisteuskolliset** ovat yleisesti ottaen aina työpisteellään, eivätkä juuri liiku muualla. He voivat olla esimerkiksi myymälän henkilökuntaa, valvon henkilökuntaa tai laskutuksen ja talouspalvelukeskuksen työntekijöitä. **Toimipaikkauskolliset** ovat yleensä työpisteessään, mutta he liikkuvat satunnaisesti myös muualla. Jotkut heistä liikkuvat enemmän, mutta hekin pysyttelevät useimmiten samalla paikkakunnalla. He esimerkiksi käyvät saman kaupungin muissa toimipisteissä kokouksissa.

**Osa-aikamobiilit** ovat omalla työpisteellään 1-3 kertaa viikossa. Tällaisia työntekijöitä ovat esimerkiksi esimies- ja kehitystehtävissä työskentelevät henkilöt, kouluttajat ja asiantuntijat. Heidän työtään voi kuvailla tietotyöksi. Osa-aikamobiilit liikkuvat toimistorakennuksen sisällä, yrityksen eri toimipisteissä ja muissa kuin yrityksen omissa toimipisteissä sekä samalla paikkakunnalla että ympäri Suomea. Melkein puolet työntekijöistä tekee etätöitä viikoittain tai päivittäin. Muutama prosentti matkustaa ulkomailla. **Kokopäivämobiilit** eivät ole omalla työpisteellään juuri koskaan tai ainakin harvemmin kuin kolmesti viikossa. Heillä on jokin tukikohta, mutta ei välttämättä varsinaista työpistettä. Tällaisia voivat olla asentajat tai paljon yrityskäyntejä tekevät työntekijät. (Kohdeorganisaation profiloititutkimus 2005.) Tässä tutkimuksessa keskitytään osa-aikamobiileihin työntekijöihin.

Profilointitutkimus osoitti, että kaikki organisaation työntekijät käyttävät monipuolisesti viestintäteknologiaa. Suurimmalla osalla osa-aika- ja kokopäivämobiileista on käytössään kannettava tietokone. Muutamalla prosentilla ei ole käytössään kannettavaa tietokonetta. Matkapuhelin ja kannettava



tietokone koetaan tärkeimmiksi laitteiksi. Matkapuhelin on käytössä kaikilla mobiileilla työntekijöillä, ja kaikki kokevat sen tarpeelliseksi. Myös langattoman internetyhteyden mahdollistava 3G- tai GPRS-yhteys koetaan merkittäväksi. PDA:n eli kämmentietokoneen käyttö ei ole kovin yleistä.

Profilointitutkimuksen mukaan mobiilit työntekijät pitävät tärkeinä kasvokkain viestintää, matkapuhelinkeskustelua ja sähköpostia. Suurin osa käyttää matkapuhelinta nimenomaan puhumiseen, eikä välttämättä erilaisiin mobiileihin palveluihin. Useat käyttävät myös tekstiviestejä. Puhelin- tai videoneuvottelua ei pidetä kovin tärkeinä, mutta puhelinneuvottelu oli näistä kahdesta tärkeämpi. Yleisesti ottaen ihmisten tavoitettavuus koettiin melko hyväksi. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin, että mitä harvemmin työntekijä työskentelee omassa työpisteessään, sitä vaikeammaksi hän kokee asiakkaiden, työkavereiden ja muiden tavoittamisen. Mobiilit työntekijät kokivat tietokannoissa ja intranetissä olevan tiedon tavoitettavuuden huonommaksi kuin muut.

Tässä luvussa esiteltiin mobiileja työntekijöitä, jotka tässä työssä ymmärtävät pääasiallisesti monipaikkaista työtä tekeviksi työntekijöiksi. Mobiilit työntekijät käyttävät tieto- ja viestintäteknologiaa työskennellessään ja pitäessään yhteyttä työyhteisöönsä ja heidän kohdallaan voidaan puhua myös mobiilista tietotyöstä. Luvussa kuvailtiin nykyajan hajautunutta verkostoista organisaatiota, jollaisessa mobiilien työntekijöiden ajatellaan työskentelevän. Työnteko on yhä enemmän hajallaan toimivien työntekijöiden yhteistyötä ja verkostoitumista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin, millaista viestintää tällaisessa työyhteisössä on.

### 3 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

Edellisessä luvussa käsiteltiin mobiileja työntekijöitä ja hajautunutta verkostomaista organisaatiota. Tällaisessa organisaatiossa tarvitaan erilaista viestintää ja erilaisia viestinnän mahdollistavia välineitä kuin perinteisessä organisaatiossa. Viestintäteknologia on keskeistä mobiilien työntekijöiden tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa. Tässä luvussa tarkastellaan viestintää ja viestintäteknologiaa työyhteisössä sekä läheisyyden kokemuksia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Vanhan ajan organisaation viestintä on johtamisen ja kontrollin väline, ja viestinnällä tarkoitetaan informaation tuottamista ja siirtämistä. Uuden ajan organisaatiossa viestinnällä puolestaan luodaan merkityksiä sekä ylläpidetään, muutetaan ja tuhotaan niitä, määrittelee Aula (2000b, 42). Näkemys vanhan ajan organisaatioiden viestinnästä perustuu informaation siirtomallin mukaiseen kuvaukseen viestinnästä. Siirtomallissa sanoma siirretään lähettäjältä vastaanottajalle erilaisten kanavien kautta ja viestin vastaanottaja antaa palautetta lähettäjälle. Huomiota kiinnitetään viestin sisältöön, sen tehokkaaseen siirtymiseen ja lähettäjän ja vastaanottajan väliseen vaihtotoimintaan. Viestintä nähdään työkaluna, jonka avulla saadaan tieto vastaanottajalle ja saavutetaan jokin tavoite. Tiedon ymmärtämiseen ja vaikuttavuuteen tai merkitysten syntyymiseen kiinnitetään vähemmän huo-

miota. Tämä on perinteinen näkemys viestinnästä ja pohjautuu Shannonin ja Weaverin jo vuonna 1949 kehittämään matemaattiseen viestintäteoriaan. (Aula 2000b, 42; Eisenberg & Goodall 1997, 20–21; Huotari ym. 2005, 40.)

Viestintä voidaan tulkita myös yhteisyyden rakentamiseksi ja merkitysten muodostamiseksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa pyritään samanaikaisesti sekä ilmaisemaan omia merkityksiä että tulkitsemaan toisen lähettämiä viestejä ja reagoimaan niihin antamalla palautetta. Merkitykset syntyvät ja muotoutuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yhteistyössä viestijöiden kanssa, eikä niitä voi siirtää toiselle. Vuorovaikutustilanteessa osapuolten omat tiedot, asenteet, kokemukset ja arvostukset vaikuttavat aktiivisesti tehtävään tulkintaan. Tulkitsija voi vastaanottaa vain sellaisen viestin, jonka hän voi myös ymmärtää. (Huotari ym. 2005, 40–41.)

Vuorovaikutus on edellytys organisaation muodostamiselle (Grunig 1992, 548). Työyhteisössä tehdään yhteistyötä, joka ei onnistu ilman viestintää. Sisäinen viestintä on kietoutunut organisaatorakenteeseen, ympäristöön, valtaan ja kulttuuriin (Grunig 1992, 532). Viestiessään työyhteisön jäsenet luovat ja muokkaavat organisaatiota, mutta samalla organisaatio asettaa viestinnälle tiettyjä raameja sääntöjen, normien ja rajoitusten muodossa (Eisenberg ja Goodall 1997, 27). Aula (2000b, 42, 49) määrittelee organisaation inhimillisen vuorovaikutuksen verkostoksi, jossa johtamisen tehtävä on hoitaa verkostoa.

Vuorovaikutus mahdollistaa yksilöllisyyden toteuttamisen, mutta myös yksilöiden välisen yhteistyön ja yhteisöjen olemassaolon. Työyhteisössä viestinnän tavoitteita voivat olla minän ilmaiseminen, sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen tai mielihyvän saaminen. Tavoite voi olla myös arvojen, asenteiden ja uskomusten ilmaiseminen, vaikuttaminen, suostuttelu tai ristiriitojen selvittäminen. Vuorovaikutuksella ylläpidetään ja kehitetään

toimintaa, jaetaan tietoa, luodaan uusia ideoita ja ratkaistaan ongelmia. (Huotari ym. 2005, 43.)

Vuorovaikutus toteutuu verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän kautta, mikä voi täydentää ja korostaa verbaalista viestiä tai kumota sen. Vuorovaikutus on jatkuvaa ja muuttuu ajan myötä. Aiemmat tiedot ja kokemukset tulevat mukaan uusiin vuorovaikutustilanteisiin ja luovat perustaa tuleville viestintätilanteille. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös konteksti, kuten viestijöiden välinen suhde – virallinen tai epävirallinen, läheinen tai etäinen – ja viestintätilanne, kuten neuvottelu tai keskustelu. Laajempina kontekstina voidaan pitää organisaatiota tai kulttuuria. (Huotari ym. 2005, 44–46.)

Kaikissa organisaatiossa tarvitaan toisaalta selkeitä ja virallisia rakenteita, joiden avulla organisaation jäsenten informoiminen on mahdollista, kuten tiedotteen välittäminen intranetin ilmoitustaululle. Toisaalta organisaatiossa on oltava mahdollisuus sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kokemusten jakamiseen, esimerkiksi intranetin tiedotteesta keskustelemiseen esimiehen kanssa. Seuraavaksi tarkastellaan virallisen ja epävirallisen viestinnän ilmenemistä organisaatiossa.

### **3.2 Virallista ja epävirallista viestintää**

Organisaatiossa on toisaalta virallista, suunniteltua ja organisoitua viestintää, toisaalta epävirallista, spontaaneista sosiaalisista kontakteista muodostuvaa viestintää. Viralliseen viestintään kuuluvat muodolliset säännöt ja menettelytavat, rajoitettu osallistuminen sekä ennakkoon suunnitellut ja säännölliset kohtaamiset. Virallisen viestinnän areenat voivat olla budjetit, suunnitelmiä, aikatauluja, sisäisiä tiedotteita, raportteja, muistioita tai johtokunnan kokouksia, viikkopalavereita, tiedotustilaisuuksia ja projektikokouksia. Vies-

tintä virallisilla areenoilla on tyypillisesti kontrolloitua ja säännönmukaista ja noudattaa tiettyä hierarkiaa. Tämänkaltainen viestintä luo jatkuvuuden tunnetta, ja se on tarkoituksenmukaista toistuvien tehtävien suorittamisessa. Institutionaalisille areenoille kutsutaan statuksen, aseman ja muodollisten sääntöjen perusteella. (Aula 2000b, 106–107, 111–113.)

Organisaatiossa on myös muodoltaan vapaita spontaaneja areenoita, joissa viestintä on epävirallista ja epämuodollista. Ne voivat olla työryhmiä, epämuodollisia palavereja tai käytäväkeskusteluja. Tällöin viestintä on yleensä vuorovaikutteisempaa, yllätyksellisempää ja moniäänisempää kuin virallisilla areenoilla, mikä mahdollistaa uusien näkemysten ja tulkintojen esittämisen. (Aula 2000b, 107, 112.) Esimerkiksi viikkopalaverin tai intranetin uutispalvelun voisi ajatella edustavan organisaation säännöllistä ja etukäteen sovittua areenaa ja intranetin keskustelufoorumin tai pikaviestinohjelman puolestaan epäsäännöllistä ja spontaania areenaa.

Aula (2000b) nimeää organisaation viestintäpaikat areenoiksi, mutta niiden rinnalla voidaan puhua myös viestintäverkostoista, joissa on virallisten ja spontaanien areenoiden tunnusmerkkejä. On tyypillistä, että organisaatiossa syntyy ihmisten välille yli yksikkörajojen epävirallisia klikkejä. Organisaatiossa ilmenee jatkuvasti epävirallista viestintää, joka on epävakaata, jatkuvasti muuttuvaa ja olemassa olevista säännöistä ja rajoituksista riippumatonta. Epävirallisesta viestinnästä voidaan käyttää myös nimitystä puskaradio. Johto voi pyrkiä luomaan epävirallista viestintää tukevan ympäristön. Osallistuminen vaatii luottamusta viestijöiden välillä. Heidän on myös koettava yhteisesti osallistumisen panokset ja hyödyt, jotka voivat olla taloudellisia tai henkisiä. Vuorovaikutus voi viedä aikaa, joten raskaat työpaineet vievät pontta epäviralliselta viestinnältä. Epävirallinen viestinnän tehtävänä ei ole vain täydentää virallisen tiedon jättämää aukkoa, vaan sillä on oma tärkeä roolinsa organisaatiossa: vuorovaikutuksessa synnytetään, muutetaan ja vaihdetaan merkityksiä. Luvussa 2.2.4 esiteltiin käsite ”ba”, joka kuvaa

jaettua tilaa, jossa ihmiset luovat, jakavat ja käyttävät tietoa. Aula (2000b) yhdistää spontaanin areenan ba:n ideaan luonnehtimalla sitä moniulotteiseksi tilaksi, jossa synnytetään organisaatioon uutta tietoa. (Aula 2000b, 115–117; Eisenberg & Goodall 1997, 295–296.)

Grunig (1992 535, 558) toteaa, että menestyvän organisaation viestintä on symmetristä, mikä tarkoittaa luottamusta, avoimuutta, uskottavuutta ja vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta. Symmetriselle viestinnälle on tyypillistä eriävien mielipiteiden esittämisen mahdollisuus, verkostoituminen ja työntekijöiden välinen horisontaalinen viestintä. Vastaavanlaisia piirteitä esitettiin aiemmin keskusteltaessa orgaanisesta organisaatorakenteesta, jonka Grunig (1992) liittääkin symmetriseen viestintään. Symmetrinen viestintä yhdistetään työntekijöiden tyytyväisyyden kokemuksiin. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden kokemuksia työyhteisön viestinnästä sekä virallisen että epävirallisen viestinnän osa-alueella. Downsin ja Hazenin (1977) tunnetussa mittaristossa viestintätyytyväisyys muodostuu organisaation toimialasta ja toiminnasta saatavasta tiedosta, johdon, esimiehen ja alaisten välisestä viestinnästä, henkilökohtaisesta palautteesta, työkavereiden välisestä epävirallisesta viestinnästä, viestintävälineiden toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä organisaatiossa vallitsevan viestintäilmaston kannustavuudesta. (Downs & Hazen 1977.)

Akkirmanin ja Harrisin (2005) tekemässä tutkimuksessa vertailtiin viestintätyytyväisyyttä perinteisessä toimistossa työskentelevien ja työpisteen ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden välillä. Tutkimuksen mukaan hajautetusti työpaikan ulkopuolella työskentelevät työntekijät olivat tyytyväisempiä työyhteisön viestintään, mihin oli useita sekä viralliseen että epäviralliseen viestintään liittyviä syitä. Organisaatiossa oli huomioitu mobiilin työnteon erityispiirteet. Tekniset puitteet olivat kunnossa ja laitteet, yhteydet ja tekninen tuki toimivat. Myös mobiilin työnteon asettamia vaatimuksia työnkuvan kannalta oli pohdittu organisaatiossa. Organisaation viestinnässä

toimi virallinen järjestelmä, kuten sähköpostit ja aikataulutetut video- ja puhelinneuvottelut, mikä tuki viestinnän jatkuvuutta ja säännöllisyyttä. Työntekijöiden sosiaalisten kontaktien pelättiin kärsivän teknologiavälitteisessä työnteossa ja viestinnässä. ”Sisäpiirissä” pysymisen edistämiseksi oli muodostettu epävirallisia elektronisia kahviloita, jossa oli mahdollista esimerkiksi pelata shakkia, vaihtaa kuulumisia keskusteluohjelman avulla sekä lukea sähköisiä sanomalehtiä ja sähköistä ilmoitustaulua. (Akkirman & Harris 2005, 397–404.)

Seuraavaksi tarkastellaan viestintäteknologiaa ja viestintävälineitä, jotka ovat keskeisessä asemassa mobiilien työntekijöiden viestinnässä.

### 3.3 Viestintäteknologia työyhteisössä

Organisaatioissa on käytetty viestintäteknologiaa satojen vuosien ajan eri muodoissa, muun muassa kirjallisten dokumenttien, lennättimen, puhelimen, faksin ja tietokoneen avulla. Viime vuosikymmenien aikana tapahtunut digitaalisen viestinnän läpimurto on kuitenkin tehnyt viestintäteknologiasta jokapäiväistä työpaikoilla ja arkielämässä. Viestintäteknologian avulla toteutetaan työyhteisön viestintää. Sen tehtäviä työyhteisössä voivat olla esimerkiksi neuvojen, ohjeiden tai palautteen antaminen, yhteydenpito työntekijöiden, ryhmien tai hajallaan olevien yksiköiden välillä, tiedottaminen, tiedonhaku tai tiedon tallentaminen. (Hurme 2003.)

Nykyajan työyhteisöissä viestintäteknologialla tarkoitetaan tekstiä välittävää teknologiaa (esim. sähköposti), kuvia välittävä teknologia (esim. videoneuvottelu) ja ääntä välittävää teknologia (esim. puhelinvastaaja, puhelinneuvottelu). Viestintäteknologiaa ovat myös erilaiset tietokoneavusteiset päätöksenteko- tai tiedonhakujärjestelmät sekä organisaation lähiverkko tai

alueverkko. Organisaation intranet on suljettu verkko, ja internet puolestaan mahdollistaa maailmanlaajuisen viestinnän. Jos viestintäteknologian käsitettä laajennetaan, myös viestintäosaaminen kuuluu siihen olennaisesti. (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh 2004, 349–350.) Viestintäteknologia mahdollistaa mobiilien työntekijöiden työskentelyn ja yhteydenpidon.

Organisaation työntekijät voivat olla vuorovaikutuksessa teknologiavälitteisesti laitteiden, välineiden ja kanavien avulla. Laitteet ovat konkreettisia esineitä, kuten kannettava tietokone, kännykkätietokone tai puhelin. Viestintävälineiden avulla varsinaisesti vaihdetaan viestejä. Sähköposti, pikaviesti, internetin tai intranettien keskustelupalstat, puhelin- ja videoneuvottelut, internetpuhelu, tekstiviesti, puhelu ja ääniviesti ovat tyypillisiä viestintävälineitä. Kanavat kuvaavat sitä, millaisia viestejä voidaan vastaanottaa ja lähettää erilaisilla välineillä. Kanavia ovat audio, teksti, video ja kuvat. (Hollingshead & Contractor 2006, 114–115; Ylinen 2005 4–5.) Oheisessa kuviossa 3 on havainnollistettu kohdeorganisaatiossa käytössä olevaa viestintäteknologiaa Ylisen (2005) jaottelua apuna käyttäen.

#### VIESTINTÄTEKNOLOGIA

laite	tietokone		matkapuhelin				
väline	sähköposti pikaviesti	video- yhteys	tekstiviesti	kuvaviesti	sähköposti	video- puhelu	puhelu 3-hengen puhelu puhelinneuvottelu ääniviesti
kanava	kuva teksti	video	teksti	kuva	teksti kuva	video	audio

KUVIO 3: Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyvät käsitteet (mukailtu Ylinen 2005.)

Kohdeorganisaation työntekijöiden kannettavassa tietokoneessa on tietoliikennekortti, joka mahdollistaa internetyhteyden ja pääsyn organisaation tietoverkkoon. Halutessaan työntekijä voi käyttää myös palvelua, jonka avul-



la sähköposti, kalenteri ja omat kontaktit saadaan reaaliaikaisesti matkapuhelimeen. Sähköpostilla tarkoitetaan tietoverkoissa kulkevaa postia, joka voi tekstin lisäksi sisältää liitetiedostoja, kuten kuvia, kirjallisia dokumentteja, ääniviestejä tai videoleikkeitä. Viestejä voidaan lähettää yksittäisille ihmisille tai kokonaisille ryhmille. Sähköposti on noussut useimpien yritysten tärkeimmäksi yhteydenpitovälineeksi. Pikaviestin on internetissä toimiva ohjelma, jossa on lista käyttäjän "kavereista". Verkossa oleville kavereille voi lähettää nopeita keskusteluviestejä ja tiedostoja suoraan käyttäjältä toiselle. (Järvinen 2003, 657-658, 524.)

Tunnettu pikaviestinohjelma on Microsoftin vuonna 1999 julkaisema MSN Messenger -ohjelma. Organisaatiossa on käytössä vastaava Microsoftin Office Communicator -ohjelma, jonka avulla käyttäjät voivat viestiä reaaliaikaisesti käyttäen pikaviestinohjelmaa, ääntä tai videokuvaa (Microsoft). Ohjelmaan kirjaututaan sisälle, ja se ilmoittaa läsnäolotiedot (online eli tavoitettavissa, offline eli ei-kirjautuneena, kokouksessa, poissa, varattu tms.), jotka on yhdistetty myös sähköiseen kalenteriin. Pikaviestinohjelmassa voi myös lähettää graafisia elementtejä kuten hymiöitä. Hymiöt ovat sähköposteissa, tekstiviesteissä ja pikaviestinohjelmassa käytettäviä usein välimerkeistä muodostuvia kuvioita, jotka muistuttavat esimerkiksi hymyileviä tai apeita kasvoja ja joilla osoitetaan muun muassa mielihyvää, ironiaa ja tyytymättömyyttä (MOT, Kielitoimiston sanakirja). Sovellus mahdollistaa myös tiedostojen jaon ja yhteisen muokkauksen sekä ilmoittaa läsnäolotiedot, jotka on yhdistetty Microsoftin Outlook-kalenteriin.

Varsinaisia videoneuvotteluja ei tehdä kohdeorganisaatiossa omalta koneelta kuten internetpuheluita, vaan videoyhteys tarkoittaa erillistä toimisto- ja neuvotteluhuoneympäristössä käytettävää ryhmäneuvottelulaitetta. Puhelinneuvottelu tehdään neuvottelupuhelimella, mutta siihen voi osallistua myös omalla matkapuhelimella tai lankapuhelimella soittamalla neuvottelu-

numeroon. Joidenkin matkapuhelin mahdollistaa myös videopuhelut ja puhelut kolmen hengen kesken.

Vuorovaikutus eri välineiden avulla voi tapahtua joko synkronisesti eli samanaikaisesti tai asynkronisesti eli eriaikaisesti. Oheisessa taulukossa 2 on esimerkkejä teknologiavälitteisestä viestinnästä ajan ja paikan suhteen.

	sama aika	eri aika
sama paikka	videoneuvottelu puhelinneuvottelu päättökeskustelu-ohjelmat	sähköinen ilmoitustaulu sähköposti
eri paikka	videoneuvottelu puhelinneuvottelu pikaviestin ja chat yhteisen dokumentin muokkaus	sähköinen ilmoitustaulu sähköposti tekstiviesti vastaajaviesti keskusteluryhmä blogi internet- ja intranetsivut faksi

**TAULUKKO 2: Teknologiaväliteinen viestintä ajan ja paikan suhteen**  
(mukailtu: Hollingshead & Contractor 2006; Wenger, White, Smith & Rowe 2005.)

Synkroninen viestintä mahdollistaa välittömän palautteen antamisen, sillä kaikki viestinnän osapuolet ovat yhtä aikaa läsnä. Tämä on mahdollista puhelimesta, pikaviestinohjelmassa, ryhmien päätöksentekohjelmissä sekä video- ja puhelinneuvotteluissa. Sähköpostiviesti, puhelinvastaajaviesti, faksi, tekstiviesti, nettisivut ja blogit eivät vaadi viestinnän osapuolia samanaikaisesti tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Samaa laitetta voi toki käyttää useisiin eri käyttötarkoituksiin. Esimerkiksi puhelu matkapuhelimesta yhden tai useamman henkilön kanssa on samanaikaista vuorovaikutusta. Matkapuhelimesta lähtetty tekstiviesti tai vastaajaviesti on eriaikaista viestintää. (Cheney ym. 2004, 350–351; Hollingshead & Contractor 2006, 116–120.)

Vaikka sana väline ei kuvaa parhaiten kasvokkaisia kohtaamisia, tässä työssä myös kasvokkaisten tapaamisten yhteydessä puhutaan välineestä. Kasvok-

kainen vuorovaikutus tapahtuu esimerkiksi virallisesti palavereissa, epävirallisesti lounastauolla tai ohimennen käytävällä. Tällöin kanavana voidaan ajatella olevan muun muassa ääni, ilmeet ja eleet. Viestinnän välineen käsitettä sovelletaan myös yksisuuntaiseen viestintään. Esimerkiksi organisaation intranet ja henkilöstölehti ovat viestinnän välineitä, mutta ne eivät mahdollista dialogia. Kanavina ovat teksti ja kuvat.

Paljon liikkuvilla työntekijöillä teknologiavälitteisen viestinnän merkitys korostuu. Viestintäteknologiaan liittyy erilaisia ominaisuuksia, kuten tiedonvälityksen nopeus ja helppous sekä fyysisestä paikasta ja ajasta riippumattomuus. Viestien välittämiseen ja saamiseen tarvitaan pääsy tietoverkkoon internetyhteyden avulla. Usein ajatellaan, että viestintäteknologiasta haetaan tehokkuutta organisaation toimintaan. Uusia laitteita ja ohjelmia kehitellään jatkuvasti. Viestintäteknologian ajatellaan edesauttavan organisaatioiden hallinnollista ja maantieteellistä hajautumista sekä vuorovaikutusverkostojen luomista yli organisaation rajojen. Viestintäteknologian avulla voidaan helpottaa osallistumista ja tasapuolisempaa päätöksentekoa työyhteisössä. (Cheney ym. 2004, 345–350.)

Viestintäteknologian varjopuolina saattavat olla keskeytykset, häiriöt ja jatkuva tavoitettavuus. Matkapuhelimen avulla työntekijää voidaan tavoitella milloin tahansa asian kiireellisyydestä huolimatta tai sähköposteihin odotetaan nopeaa vastausta. Sähköposti ei vaadi välitöntä vastausta kuten matkapuhelut, mutta viestien säilöminen tai vastaamatta jättäminen saattaa tuntua kuormittavalta. Yhteydenottaja voi kokea ajan ja paikan sopivaksi, mutta viestin saajasta nopeaa vastausta vaativa puhelu tai sähköpostiviesti tuntuu keskeyttävän työnteon. Jatkuvien keskeytysten kärjistämää tilannetta saataan pyrkiä hallitsemaan esimerkiksi sulkemalla matkapuhelin tai jättämällä sähköpostit lukematta muutaman päivän ajan, mikä ennestään lisää kuormituneisuutta. Etenkin sähköpostin käytön yhteydessä puhutaan tietotulvasta, millä viitataan käytännössä sähköpostien valtavaan määrään sekä monitul-

kintaisiin ja epäselviin viesteihin. Vaikka sähköposti koetaan hyödylliseksi ja tärkeäksi työnteossa, tietotulva saattaa turhauttaa työntekijöitä. (Kakihara, Sørensen & Wiberg 2002, 5–8; Dawley & Anthony 2003.)

Viestintäteknologiaan liittyy myös muita pelkoja ja huolenaiheita, kuten kasvokkaisten kontaktien katoaminen, yhteenkuuluvuuden tunteen heikentyminen työyhteisössä tai epäily siitä, että työntekijöitä valvotaan ja kontrolloidaan viestintäteknologian avulla. Viestintäteknologia ei ole organisaatiossa jokin irrallinen osa, vaan sen käyttäminen liittyy yhtä lailla organisaation johtamiskäytäntöihin, kulttuuriin, tavoitteisiin ja rakenteeseen. Kahdessa seuraavassa luvussa tarkastellaan viestintäteknologian omaksumiseen ja viestintävälineen valintaan liittyviä tekijöitä.

### 3.3.1 Teknologian omaksuminen

Rogersin vuonna 1958 esittelemä innovaatioiden diffuusio -malli kuvaa innovaatioiden leviämistä. Innovaatio on uusi idea, toimintatapa tai esine, jota henkilö pitää uutena. Usein uudet innovaatiot ajatellaan teknologiseksi. Diffuusio on leviämistä tai hajaantumista. Se tarkoittaa yhteisössä tapahtuvaa sosiaalista muutosta, jossa uutta keksittyä ideaa levitetään, ja se joko hyväksytään tai hylätään, mikä johtaa tiettyihin seurauksiin. Diffuusio on prosessi, jossa innovaatiosta viestitään jossakin ajanjaksossa jonkin sosiaalisen yhteisön jäsenille. (Rogers 2003, 6, 11–12.) Rogersin malli on yksinkertaistettu näkemys, mutta se havainnollistaa uuden teknologian käyttöönottoa organisaatioissa.

Teknologian omaksujat kategorisoidaan viiteen ryhmään heidän asenteidensa pohjalta. Ryhmät muodostuvat ajallisesti peräkkäisessä järjestyksessä. **Innovaattorit** (innovators) ovat uskaliaita ja kokeilunhaluisia ihmisiä, jotka vievät muutosta eteenpäin. Toisaalta he sietävät myös mahdollisia riskejä ja pettymyksiä uuden asian kokeilussa. Innovaattorit toimivat portinvartijoina

ja aloittavat uutuuden omaksumisen. Mikäli he eivät koskaan omaksu uutta teknologiaa, se tuskin leviää laajempaan käyttöön. **Varhaiset omaksijat** (early adopters) toimivat mielipidejohtajina tai roolimalleina yhteisöissä. He eivät ole yhtä kaukana valtavirrasta kuten innovaattorit. Muut yhteisön jäsenet kunnioittavat ja ottavat oppia varhaisista omaksujista, joiden ajatellaan hälventävän epäluuloisuutta uusia innovaatioita kohtaan omaksumalla ne itse ja kertomalla niistä lähipiirille henkilökohtaisten verkostojen kautta. (Rogers 2003, 279–285.)

**Varhaisenemmistö** (early majority) harkitsee innovaation käyttöönottoa tarkasti, ja pohtii sitä ajallisesti kauemmin kuin innovaattorit ja varhaiset omaksijat. **Myöhäiset omaksijat** (late majority) muodostavat varhaisenemmistön kanssa yhtä suuren ryhmän. He ovat epäileviä ja alkavat käyttää innovaatiota vasta sitten, kun enemmistö yhteisöissä on omaksunut ja ottanut sen käyttöön. Yhteisön paine ja käyttäytymisnormit ovat merkittäviä tekijöitä käyttöönotossa. Suurin osa uuteen innovaation kohdistuvasta epäluulosta on täytynyt poistua ennen sen käytön aloittamista. **Vastahakoiset** (laggards) välttävät uuden opettelua ja pitävät perinteisistä tavoista. He suhtautuvat kriittisesti uusia ideoita kohtaan ja hyväksyvät innovaatiot vasta sitten, kun ne ovat perinteikkäitä ja arkipäiväisiä. (Rogers 2003, 279–285.)

Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan myös kriittisestä massasta. Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että uusi teknologia tai jokin viestintätapa yleistyy yleensä sitä mukaa, kun yhä suurempi joukko ihmisiä päätyy käyttämään sitä. Omaksumiseen ja käyttöönottoon vaikuttaa siis yhteisön suuruus ja se, tukevatko ihmiset tiettyä välinettä ja onko heillä mahdollisuus viestiä sen avulla. (Cheney ym. 2004, 352–353.)

Viestintäteknologian hyödyntämisessä työyhteisössä on olennaista ottaa huomioon yhteisöjen tarpeet, olosuhteet ja ihmiset. Omaksumisen kannalta on tärkeää, että käytössä oleva teknologia on helppoa ja yksinkertaista. Mikä-

li teknologian oppimisessa on vaikeuksia, halukkuus osallistua teknologian käyttämiseen voi nopeasti laskea. Tutun teknologian käyttäminen on tietysti helpompaa ja nopeampaa kuin uusien tai erilaisilta tuntuvien ratkaisujen, minkä vuoksi viestintäteknologian tulisi kannustaa uuden opetteluun. (Wenger ym. 2005, 10.) Cheney ym. (2004, 354) huomauttavat, että välineiden kehittäjät ohjailevat yksilöiden viestintätapoja, sillä he antavat tietyt mahdollisuudet viestintäteknologian käyttäjille. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestintäteknologian sovellukset kehittyvät nopeaa tahtia, mikä ei välttämättä aina vastaa käyttäjien tarpeita.

Yhteisön tarpeet teknologiaan kehittyvät ajan myötä, jolloin myös teknologian on pystyttävä mukautumaan tarpeisiin. Kun yhteisöjen jäsenet eivät työskentele päivittäin fyysisesti lähekkäin, teknologian avulla täytyy päästä nopeasti ja vaivattomasti heidän "lähelleen" haluaisipa pitää yhteyttä työpaikalta, kotoa tai matkalta. Yhteydenpidon mahdollisuuden oletetaan olevan käsillä jatkuvasti. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi sähköpostia käytetään vielä hyvin paljon huolimatta uusista mahdollisuuksista: sähköposti on tuttu ja ihmiset käyttävät sitä paljon sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Yhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jonkin päämäärän vuoksi, joka ei yleensä suoraan liity viestintäteknologiaan. Teknologian käytössä on tärkeää huomioida niin yksilöiden tarpeet, teknologian osaaminen ja oppimismahdollisuudet kuin koko yhteisön näkökulma. (Wenger ym. 2005, 10.)

Tekniikka muuttuu teknologiaksi vasta, kun ihmiset käyttävät sitä. Sähköpostin tai intranetin tekniset ominaisuudet ja olemassaolo eivät sinällään hyödytä työyhteisöä, sillä vasta välineiden käyttäminen työyhteisössä antaa niille merkityksen. Työyhteisön koko, maantieteelliset etäisyydet, taloudelliset resurssit ja ihmisten viestintäkäyttäytyminen luovat ehtoja viestintäteknologian hyödyntämiselle. (Kallio 2000, 153.)

### 3.3.2 Näkökulmia viestintävälineiden valintaan

Ihmisten viestintäkäyttäytymistä ja viestintävälineiden valintaa on pyritty selittämään erilaisten teorioiden avulla. Rationaalisissa teorioissa keskitytään viestintävälineen ominaisuuksiin. Ihmisten ajatellaan tekevän järkipäisiä valintoja ja valitsevan tietyssä viestintätilanteessa olevien tarpeiden mukaan sopivimman välineen. Kasvokkaisviestintää pidetään monipuolisimpana viestintätapana, koska se on henkilökohtaista ja mahdollistaa välittömän palautteenantoon, kielen monipuolisen käytön ja nonverbaalisen viestinnän. Kasvokkaisten kohtaamisten ajatellaan näin ollen soveltuvan parhaiten monitulkintaisten viestien esittämiseen, kuten ristiriitojen selvittämiseen. Rutiinomaisia asioita voidaan hoitaa viestintävälineillä, jotka eivät mahdollista suoraa vuorovaikutusta. Sosiaalisten kontaktien luomiseen valitaan puolestaan kasvokkaisia tapaamisia. Näkökulmaa edustavat esimerkiksi Daftin ja Lengelin (1986) viestintävälineen monipuolisuuden teoria (media richness) ja Shortin, Williamsin ja Christien (1976) sosiaalisen läsnäolon teoria (social presence). (Trevino, Daft & Lengel 1990, 71–85; Hollingshead & Contractor 2006, 118–119; Cheney ym. 2004, 353.)

Viestintävälineen valinta ei ole näin yksiselitteistä ja järkipäistä, eikä perustu vain viestintävälineen ominaisuuksiin. On muistettava, että viestintäteknologia on arkipäiväistynyt huomattavasti rationaalisten teorioiden esittämisen jälkeen. Teoriat eivät myöskään ota huomioon viestijöiden subjektiivisia kokemuksia tai organisaatioissa vallalla olevia tapoja viestintävälineen valinnassa. Esimerkiksi mobiilien työntekijöiden kohdalla aikapaineet ja maantieteelliset etäisyydet saattavat vaikuttaa viestintävälineen valinnassa. Jokin epämiellyttävä, mutta monimerkityksinen ja vaikea asia, on ehkä helpompi kertoa ilman suoraa vuorovaikutusta. Rutiininomainenkin asia voi olla joskus mukavampi selvittää kasvotusten ja vaihtaa samalla kuulumisia työkaverin kanssa. Viestintävälineen valintaan saattaakin vaikuttaa asiasisäl-

töä enemmän halu yhdistää sosiaaliset tarpeet asian selvittämisen yhteyteen. (Cheney ym. 2004, 353–354.)

Sosiaaliset teoriat, kuten sosiaalisen vaikutuksen malli (social influence), korostavat sosiaalisen ympäristön merkitystä. Viestintävälineiden valintaa ohjaavat ihmisten aiemmat kokemukset, koulutus- ja perhetausta sekä muiden käyttäjien kokemukset ja odotukset, työilmapiiri ja organisaatiossa vallitseva viestintäkulttuuri. Viestintävälineen valinta ei ole täysin yksilön päätettävissä, sillä organisaatiossa käytössä oleva toimintatavat luovat tiettyjä rajoitteita. Halu toimia organisaation kulttuurin edellyttämällä ja sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla saa ihmiset toimimaan vastoin järkipäisiä periaatteita. Työyhteisön sosiaalisilla suhteilla on organisaation virallisia säädöksiä suurempi merkitys, sillä vuorovaikutus muokkaa ihmisten käsityksiä viestintävälineistä ja ohjaa tietynlaiseen viestintäkäyttäytymiseen. Käsitykset voivat myös muuttua ryhmän välisessä vuorovaikutuksessa, ja tavallisesti käytössä ollut viestintätapa voi muuttua toiseen, kuten kasvokkaiset palaverit sähköpostitteluun. Joissakin organisaatioissa, esimerkiksi informaatioteknologian aloilla, on tapana käyttää viestintäteknologiaa lähes kaikkeen viestintään, vaikka muitakin keinoja olisi. (Cheney ym. 2004, 355; Hollingshead & Contractor 2006, 120; Kallio 2000, 158.)

Viestintävälineestäkin voi tulla keskeinen viesti vuorovaikutustilanteessa. Viestintäväline itsessään voi symboloida esimerkiksi johtamis- tai organisaatiokulttuuria, jonka vuoksi sitä päädytään käyttämään. (Cheney ym. 2004, 355.) Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi, että tekstiviestien runsaalla käytöllä halutaan osoittaa organisaation matalaa hierarkiaa ja tuttavallisuutta.

Viestintävälineiden käyttöä ohjaavat työyhteisössä sovitut säännöt. Viestintävälineitä ei kuitenkaan oteta passiivisesti käyttöön, vaan työyhteisön jäsenet aktiivisesti mukauttavat teknologian omiin tarpeisiin ja näin ollen muokkaavat työyhteisön toimintatapoja. Tätä näkökulmaa tukee adaptiivi-



sen rakenteistumisen teoria (adaptive structuration). Ihmisten ja teknologian suhde nähdään vastavuoroisena eli viestintäteknologian käyttö muokkaa vuorovaikutustapoja yhteisössä. Yhteisön rakenne voi muodostua uudelleen tietynlaisen teknologian käytön seurauksena: voidaan esimerkiksi siirtyä toimimaan täysin tietokonevälitteisesti. (Hollingshead & Contractor 2006, 123; Kallio 2000, 162.) Mobiiliin työntekoon siirryttäessä työyhteisö joutuu rakentamaan uudenlaisia toimintapoja, esimerkiksi lisäämään teknologiavälitteistä viestintää ja tarkastelemaan uudelleen sen roolia. Viestintäteknologian käytön yleistyminen muokkaa mitä luultavimmin myös työyhteisön muiden jäsenten toimintapoja.

### **3.3.3 Teknologiavälitteisen ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen vertailua**

Tutkimuskirjallisuudessa keskitytään usein vertailemaan viestintäteknologiaa kasvokkaisviestintään. Huolenaiheina pidetään kasvokkaisten kontaktien katoamista ja vuorovaikutuksen syvyyden heikentymistä viestintäteknologian yleistymisen myötä. Kasvokkaisviestinnän rinnalla teknologiavälitteinen viestintä nähdään tehtäväkeskeisenä eikä kovin henkilökohtaisena. Näin todetaan esimerkiksi viestintävälineiden valintaa selittävässä rationaalisissa teorioissa, joista mainittiin edellisessä luvussa. Viestintäteknologiaa luonnehditaan persoonattomaksi ja vuorovaikutusta heikentäväksi, sillä se ei mahdollista nonverbaalia viestintää. Viestintätilanteet ovat kuitenkin aina vuorovaikutuksellisia prosesseja, joissa viestijät luovat merkityksen viestille. Tämä pätee myös teknologiavälitteisessä viestinnässä. (Cheney ym. 2004, 345–346, 357.)

Myös kasvokkaisviestintätilanteisiin liitetään haittoja. Epäviralliset ja suunnittelemattomat kohtaamiset kasvokkain keskeyttävät ja pakottavat poikkeamaan aiotusta työskentelyrytmistä. Toisaalta myös matkapuhelut, tekstiviestit, pikaviestinohjelmat ja sähköpostit voivat tuntua työnteon keskeyttäjiltä. Työpaikoilla järjestetään usein kasvokkaisia kokouksia, joita saa-

tetaan pitää aikaa vievinä. Ne aiheuttavat kiireen ja stressin tunnetta, minkä vuoksi kokousaikaa käytetään omien töiden tekemiseen, kuten sähköpostien käsittelyyn. Jos tapaamisissa on liikaa ihmisiä, niitä saatetaan pitää tehottomina. Kokousten ei koeta syventävän vuorovaikutusta, vaan lisäävän tuottamattomuutta. Jotkut työntekijät haluavat työskennellä kotoaan välttääkseen useita kokouksia. Tapaamisten järjestäminen eri paikkakunnilla olevien työntekijöiden kesken lisää kustannuksia ja vie aikaa. Kasvokkaisten kontaktien koetaan vaativan enemmän keskittymistä ja ponnistelua kuin teknologiavälitteinen viestintä. (Nardi & Whittaker 2002, 97–101.)

Joskus teknologiavälitteinen viestintä voi olla ainoa mahdollisuus yhteydenpitoon työkavereiden välillä. Tällöin on keskityttävä tarkastelemaan sitä, miten viestintäväline toimii kyseisessä vuorovaikutustilanteessa parhaiten sen sijaan, että pohdittaisiin, korvaako viestintäväline kasvokkaisen kohtaamisen. Walther (1992) esitti social information processing -teoriassaan, että ihmiset haluavat luoda vuorovaikutussuhteita olipa viestintäväline mikä tahansa. Viestijät haluavat olla henkilökohtaisessa, palkitsevassa ja monimuotoisessa vuorovaikutuksessa niin kasvokkaisissa kohtaamisissa kuin viestintäteknologian avulla. Tehtävän hoitamisen ohella viestintätilanteessa saattavat vaikuttaa myös sosiaaliset päämäärät, kuten luottamuksen tai hyväksynnän saavuttaminen. Teknologiavälitteinen viestintä voi aluksi olla tehtäväkeskeisempää, muodollisempaa, eikä yhtä läheiseltä ja henkilökohtaiselta tuntuva kuin kasvokkaisuviestintä. Luottamuksen ja läheisyyden saavuttaminen vaatii enemmän aikaa ja useampia kohtaamisia. Viestintäteknologiaa käyttävät ryhmät voivat kuitenkin yhtä lailla luoda läheisiä vuorovaikutussuhteita kuin kasvokkain tapaavat ryhmät. Tietoisuus vuorovaikutussuhteen jatkumisesta myöhemmin on olennaista suhteen syvenemisessä. (Walther 1992, 67–80.)

Teknologiavälitteisessä viestinnässä etsitään vaihtoehtoisia tapoja nonverbaalisten vihjeiden, kuten ilmeiden ja eleiden, korvaamiseksi. Yksi esimerkki

tästä ovat hymiöt. Hymiöistä ei varsinaisesti voi puhua nonverbaalisena viestintänä, sillä niiden käyttäminen on vapaaehtoinen ja tietoinen valinta toisin kuin ilmeiden ja eleiden, jotka eivät useinkaan ole suunniteltuja ja kontrolloituja. Waltherin ja D'Addarion (2001) tutkimus hymiöiden merkityksestä teknologiavälitteisessä viestinnässä osoitti, että hymiöt täydentävät sanallista viestiä, mutta niiden käyttö tai käyttämättä jättäminen ei juuri vaikuttanut viestin sisällön ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen heikentävästi tai tehostavasti. Hymiöt ovat tyypillisiä kuulumisten kyselyn yhteydessä, jossa täydennetään sosiaalista vuorovaikutusta. (Walther & D'Addario 2001, 329, 343.)

Teknologiavälitteiseen viestinnän etuna pidetään sitä, että se mahdollistaa anonyymimmän ja tasapuolisemman osallistumisen kuin kasvokkaisessa vuorovaikutustilanteessa, sillä osallistujien väliset statuserot eivät tule konkreettisesti esille. Toisaalta esimerkiksi sähköpostin allekirjoituksessa voidaan korostaa omaa tittelä ja työtehtävää. On todettu, että teknologiavälitteisessä viestinnässä keskitytään enemmän tehtävän hoitamiseen kuin henkilökohtaisiin tai sosiaalisiin suhteisiin. Kielteisten asioiden esille tuominen voi olla helpompaa, sillä kohteliaisuuden asettamiin rajoitteisiin ei kiinnitetä samalla tavalla huomiota kuten kasvokkaisissa kohtaamisissa. Tämä toteutuu esimerkiksi sähköpostiviesteissä, joissa esiintyy joskus kiivaitakin argumentteja, mihin viitataan termillä "flaming". Ryhmän yhteisymmärryksen syntymisen oletetaan usein olevan vaikeampaa teknologiavälitteisessä viestinnässä kuin kasvokkaisissa viestintätilanteissa. (Cheney ym. 2004, 363; Hollingshead & Contractor 2006, 121, 126-127.) Vaikeampaa konsensuksen saavuttamista voidaan pitää myönteisenä, kun erilaiset näkemykset kannustavat kannanottoon ja tuovat uutta sisältöä keskustelun pohjaksi.

Sähköpostin käyttämisen viestintävälineenä on joissain tutkimuksissa todettu lisäävän myös muuta vuorovaikutusta ryhmän välillä. Viestintäteknologia mahdollistaa suurempien ryhmien yhteistyön kuin kasvokkaiset

tapaamiset. Työkaverit voivat käyttää sähköpostia myös epäviralliseen viestintään. Sähköpostissa voidaan levittää juoruja, valituksia ja vitsejä tai se voi toimia "aseena" organisaation johtoa ja virallista järjestelmää vastaan. Viime aikoina on käyty keskustelua työntekijöiden yksityisyyden suojasta työsähköpostin käytössä. (Cheney ym. 2004, 363.)

### **3.4 Läheisyyden kokemukset työyhteisössä**

Organisaation menestys riippuu luottamuksesta ja rehellisyydestä, jotka kehittyvät yhteisesti jaettujen kokemusten myötä, toteavat Eisenberg ja Goodall (1997). Hyvät ihmissuhteet ovat edellytys tehokkaalle työskentelylle yksilöiden, tiimien ja koko organisaation kohdalla. Työntekijöille toimivat ihmissuhteet työpaikalla tarjoavat sosiaalista tukea sekä samaistumisen ja osallistumisen kokemuksia, mikä tukee heitä työnteossa. Työntekijöillä on yksilöllisiä tavoitteita, kuten työn merkityksellisyys. Toisaalta työntekijät haluavat osallistua yhteiseen vuoropuheluun ja sitoutua yhteisöön, joka jossain määrin määrittelee myös yksilön. Viestinnällä on keskeinen merkitys yhteistyön ja samaistumisen saavuttamisessa. (Eisenberg & Goodall 1997, 195, 235.)

Läheisyyden tai etäisyyden kokemukset voivat olla työntekijöiden fyysistä etäisyyttä esimerkiksi organisaation päämajasta tai muista työkavereista, mutta teknologiavälitteisessä viestinnässä se voi olla myös henkilökohtainen tunne toisen osapuolen läsnäolosta. Kasvokkaisissa kontakteissa vahvistetaan vuorovaikutuksessa olevien sosiaalista sidettä eli yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunnetta. Toimisto, neuvotteluhuoneet, parkkihalli ja ruokala luovat yhteistä aluetta. Ruokailuhetket työkavereiden kanssa lounaalla tai asiakaspäivälliset mahdollistavat epävirallisemmankin keskustelun ja sosiaalisen siteen vahvistamisen. Kosketukset, kuten kätteleminen tai halaukset,

vahvistavat läheisyyden tunnetta. Spontaanit arkipäiväiset kohtaamiset kahviautomaatilla tai kopiohuoneessa antavat mahdollisuuden tiedustella kuulumisia ohimennen. Tällaiset kasvokkaiset kohtaamiset työyhteisössä ovat tärkeitä läheisten suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. (Kiesler & Cummings 2002, 58–59; Nardi & Whittaker 2002, 86–95.)

Mobiilien työntekijöiden kohdalla läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä nousee keskeiseksi kysymykseksi. Fyysisesti etäällä työskentelevillä ajatellaan olevan vaikeampaa luoda läheisiä suhteita työkavereihin ja pitää niitä yllä kuin samassa työpisteessä työskentelevillä. Yksi syy tähän on oletus siitä, että heillä on vähemmän kasvokkaisia tapaamisia verrattuna samassa tilassa työskenteleviin. Kun ihminen liikkuu paljon työpaikkansa ulkopuolella tai työskentelee kokonaan etäällä muista työkavereista, kasvokkaisia tapaamisia on harvemmin. Mikäli välimatkat ovat pitkiä ja kustannukset toisten lähelle pääsemiseen kasvavat, tapaamiset harvenevat entisestään. Läheisyys on kuitenkin tärkeää suhteiden ylläpitämiselle ja ryhmän toiminnalle. Muualla työskentelevät työntekijät saattavat osoittaa sitoutumistaan ryhmään matkustamalla henkilökohtaisesti paikalle, vaikka asian voisi hoitaa muullakin tavalla. (Kiesler & Cummings 2002, 58–59; Nardi & Whittaker 2002, 86–95.)

Sosiaalisia siteitä vahvistetaan yleensä eniten lähipiirissä työskentelevien ihmisten kanssa, ja heiltä saadaan myös tukea. Armstrong ja Cole (2002) toteavat tutkimuksessaan, että samassa fyysisessä tilassa työskentelevät olivat sekä spontaaneissa että suunnitelluissa kohtaamisissa useammin kuin eri toimipaikoissa työskentelevät työntekijät. Pääosin muualla työskentelevät eivät päässeet osallisiksi satunnaisissa törmäämisissä toimistossa, maisemakonttorissa tai kokouksiin siirtymisten yhteydessä, jolloin vaihdetaan tärkeitä tietoja. He saivat palautetta esimiehiltään virallisissa palavereissa esimerkiksi viikoittain, mutta eivät juuri koskaan spontaanisti. Muualla työskentelevät työntekijät tunsivat jäävänsä keskustelun ulkopuolelle myös

virallisissa yhteyksissä, kuten videoneuvottelussa. Fyysisellä etäisyyden määrällä – olipa se 10 tai 1000 kilometriä – ei ollut merkitystä, sillä kaikilla päätoimipisteen ulkopuolella työskentelevillä oli samansuuntaisia kokemuksia. He kokivat työyhteisökseen samassa toimitilassa olevat työntekijät, vaikka he eivät kuuluneetkaan samaan toiminnalliseen yksikköön. Samassa tilassa oleviin luotiin vahvempi side ja heidän kanssaan pystyttiin ilmaistamaan ja ratkaisemaan konfliktitilanteita nopeammin. (Armstrong & Cole 2002, 170–175.)

Vaikka sosiaalisten suhteiden luominen on työyhteisössä mahdollista viestintäteknologian avulla, usein perustan luominen vuorovaikutussuhteelle tarkoittaa käytännössä tapaamisia kasvotusten tai aiempaa yhteistoimintaa. Useissa tutkimuksissa todetaan, että viestintäteknologian hyödyntäminen on ehkä parhaimmillaan sellaisessa vuorovaikutustilanteessa, jossa ryhmän jäsenet tai työntekijät ovat jo muodostaneet läheisen suhteen. Ryhmän alkutaipaleella sen tavoitteiden muodostamisessa, suhteiden luomisessa ja ryhmän jäsenten välisen luottamuksen saavuttamisessa kasvokkaiset kontaktit koetaan tärkeiksi. Kun suhde on luotu, sitä voidaan ylläpitää viestintäteknologian avulla. (Armstrong & Cole 2002, 179–182; Kiesler & Cummings 2002, 69; Nardi & Whittaker 2002, 104.)

Jos ryhmä muodostetaan työntekijöistä, jotka ovat eri alojen asiantuntijoita ja työskentelevät maantieteellisesti tai organisatorisesti eri toimipaikoissa ja yksiköissä, toimintatavoissa voi olla jo valmiiksi eroja. Tällöin yhteisöllisyyden tunteita on ehkä vaikeampi saavuttaa ja erimielisyyksien sopiminen voi olla hankalampaa. Keskeisintä on läheinen suhde vuorovaikutuksessa olevien välillä. Korkea sitoutuminen ryhmään edesauttaa teknologian spontaania käyttöä viestinnässä. (Kiesler & Cummings 2002, 72–73.)

Maantieteellisesti hajanaisissa ryhmissä epä tietoisuus ryhmän toiminnasta ja menestyksestä voi olla korkealla. Tämän vuoksi aktiivinen palautteen anta-

minen ja tilannetietojen kertominen omasta tekemisestä ja toisaalta tietoisuus muiden ryhmän jäsenten tekemisestä, auttaa menestymään paremmin. Ryhmät, jotka pitävät aktiivisesti yhteyttä ja ovat usein ”online” etenkin työskentelyn alkuvaiheessa, suoriutuvat paremmin. (Weisband 2002, 311–324.) Nardi ja Whittaker (2002, 104) nostavat esiin pikaviestin merkityksen vuorovaikutuksessa. Se ei korvaa kasvokkaisviestintää, mutta on hyvä väline spontaaniin ja epäviralliseen vuorovaikutukseen.

Hajautetut ryhmät tarvitsevat esimiehen ohjausta ja kannustusta keskusteluun viestintäteknologian käytöstä ja ryhmän toimintatavoista. Projektinjohdajalta tai esimieheltä saatetaan kaivata kannustusta aktiiviseen tilannetietojen päivittämiseen ja palautteen antamiseen ryhmässä. Ryhmässä on tärkeää muodostaa esimiehen johdolla yhteinen käsitys siitä, mihin tarkoituksiin kutakin viestintävälinettä käytetään. Myös esimiehen henkilökohtaisia käyntejä muissa toimipaikoissa pidetään merkittävänä läheisen suhteen rakentamisessa. (Armstrong & Cole 2002, 179–182; Kiesler & Cummings 2002, 72–73; Weisband 2002, 311–324.)

Kreijns, Kirschner, Jochems ja Van Buuren (2004) toteavat, että tutkimuskirjallisuudessa on keskitytty pohtimaan lähinnä viestintäteknologian tehtäväkeskeisyyttä, kustannuksia ja tuottavuutta, eikä niinkään sosiaalisten suhteiden näkökulmaa. Tutkijoiden mukaan viestintäteknologian avulla toimivien ryhmien tehokkuus riippuu oleellisesti sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja myös teknologiavälitteisessä viestinnässä on tärkeää saavuttaa läheisyyden tunne, jota nimitetään teleläheisyydeksi (tele-proximity). Tällä tarkoitetaan tunnetta siitä, että vuorovaikutuskumppani on lähellä ja hänet pystyy niin sanotusti näkemään ja kokemaan, vaikka vuorovaikutus onkin teknologiavälitteistä. (Kreijns ym. 2004, 155–160.)

Ryhmän toiminta on tehokasta ja sen jäsenten välillä on luottamusta, kunnioitusta ja vahvaa yhtenäisyyden tunnetta, kun se toimii vakaassa sosiaalis-

sa tilassa (sound social space). Vakaa sosiaalinen tila kannustaa ryhmän jäseniä avoimeen vuorovaikutukseen, mutta myös asioiden kyseenalaistamiselle ja vastakkaisille näkemyksille annetaan mahdollisuus, mikä on tärkeää tiedon luomisen näkökulmasta. Sosiaalinen tila muodostuu ryhmän jäsenten vuorovaikutussuhteista, ryhmän normeista, arvoista, rooleista, uskomuksista ja ihanteista. Myös teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on mahdollista kokea olevansa osallisena yhteisessä sosiaalisessa tilassa. (Kreijns ym. 2004, 156–157.) Mitä vahvempi ja vakaampi sosiaalinen tila on, sitä enemmän ryhmän jäsenet arvostavat toisiaan, luottavat toisiinsa ja tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisyyden tunteen ja sosiaalisen läsnäolon tukemiseksi tarvitaan paitsi vuorovaikutuksen mahdollistavia viestintävälineitä, myös koko työyhteisön tukea toimintatavoissa, vuorovaikutuskäytännöissä ja mobiiliin työn järjestämisessä. (Fonner & Roloff 2006, 3–4.)

### **3.5 Koonti tutkimuskirjallisuuden keskeisistä ajatuksista**

Luvuissa 2 ja 3 on esitelty mobiiliin työhön ja työyhteisön viestintään liittyviä keskeisiä käsitteitä ja näkökulmia tutkimuskirjallisuuden valossa. Mobiili työ määritellään monipaikkaiseksi työksi, jossa tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen on olennaista. Mobiili työntekijä työskentelee useissa työtiloissa ja liikkuessaan näiden tilojen välillä. Hän käyttää erilaisia viestintävälineitä ja verkkoyhteyksiä työskennellessään ja pitäessään yhteyttä työyhteisöönsä. Mobiilin tietotyöläisen työtehtävät ovat usein sellaisia, etteivät ne vaadi välttämätöntä läsnäoloa työpaikalla tiettyyn aikaan, mikä mahdollistaa joustavamman työajan ja -paikan valinnan.

Organisaatiorakenteiden kehityskulkua hierarkkisesta verkostomaiseksi kuvataan luvussa 2.2. Mobiilin tietotyön tekeminen yhdistetään verkostomaisiin ja hajautettuihin organisaatioihin, joiden keskeistä pääomaa on työn-



tekijöiden tieto ja osaaminen. Matalahierarkkista verkostomaista organisaatiota pidetään otollisempina ympäristönä osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämisen näkökulmasta kuin perinteistä hierarkkista organisaatiota. Keskeistä on eri ihmisten osaamisen yhdistäminen, jolloin työntekijöiden välinen ja organisaatioiden rajat ylittävä verkostoituminen ja sosiaalinen oppiminen on olennaista. Hajautuneessa organisaatiossa verkostoitumiseen tarvitaan viestintäteknologiaa. Yhteistyötä tehdään usein projekteittain ja muuttuvissa olosuhteissa, mikä on tyypillistä niin sanotun työelämän uuden sopimuksen aikana. Uusi sopimus perustuu sekä työnantajan että työntekijän hyötyyn ja muuttaa perinteistä käsitystä työntekijöiden sitoutumisesta. Mobiilin työntekijän työpaikkaa hahmotetaan fyysisen, henkisen ja sosiaalisen tilan kautta, sillä varsinaisena työpaikka ei ole enää konkreettisesti organisaation rajojen sisäpuolella. Työpaikka ilmenee pikemminkin yhä enemmän ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen kautta.

Mobiililla työllä ja verkostomaisella organisaatiolla on monipuolisia seurauksia työntekijöille ja organisaatioille. Toisaalta se tarjoaa joustavuutta sekä lisää mahdollisesti tuloksellisuutta ja tyytyväisyyttä, toisaalta haasteena pidetään muun muassa sosiaalisten suhteiden muodostumista sekä vapaaajan ja työajan eron hämärtymistä. Mobiiliin työhön tai muihin joustaviin työskentelyratkaisuihin siirryttäessä vaaditaan kykyä uudelleenorganisointiin.

Luvussa 3 käsitellään työyhteisön viestintää. Ihmisten välinen vuorovaikutus ymmärretään työyhteisössä tehtävän yhteistyön edellytykseksi. Työyhteisön viestintään kuuluu sekä virallisia viestinnän rakenteita että epävirallisia ja spontaaneja viestintäverkostoja. Kummatkin ovat tärkeitä työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta. Viestintäteknologian merkitys vuorovaikutuksessa korostuu mobiileilla työntekijöillä maantieteellisen etäisyyden vuoksi. Teknologivälitteinen vuorovaikutus on mahdollista erilaisten laitteiden, välineiden ja kanavien avulla. Viestintäteknologian omaksumiseen ja

viestintävälineiden valintaan vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten työntekijän omat mieltymykset ja kokemukset, hoidettavan asian laatu, sosiaaliset suhteet ja työyhteisön toimintatavat.

Yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden kokemukset ovat keskeisiä kysymyksiä mobiilien työntekijöiden kohdalla. Tutkimusten mukaan läheiset suhteet ryhmän jäsenten välillä ovat mahdollisia teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tosin kasvokkaisviestintään liitetään paljon etuja etenkin ryhmän alkutaipaleella. Toimiva virallinen viestintä tukee tiedonsaannin jatkuvuutta ja tasapuolisuutta. Organisaatioissa tarvitaan myös epävirallista viestintää tukevia areenoita yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden kokemusten sekä tiedon luomisen tukemiseksi. Läheisyyden kokemukset työyhteisössä ovat merkittäviä ryhmän tehokkuuden ja organisaation menestyksen takaamiseksi.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä. Lisäksi kerrotaan teemahaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä, aineiston hankinnasta sekä aineiston analysoinnista.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä vaatimuksia mobiili työ asettaa työyhteisölle ja työyhteisön viestinnälle. Tutkimuksessa tarkastellaan mobiilien työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia työyhteisön viestinnästä ja pyritään ymmärtämään, mitä kokemukset merkitsevät kohdeorganisaation kannalta. Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavanlaisiksi.

1. Miten mobiilit työntekijät käyttävät viestintävälineitä ja suhtautuvat niihin?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan selvittää, mitä viestintävälineitä mobiilit työntekijät käyttävät, mitä niistä he pitävät merkittävimpinä ja miksi ja mitä tekijöitä eri viestintävälineiden käyttöön liittyy.

Viestintävälineellä tarkoitetaan sekä viestintäteknologiaa että kasvokkain-viestintää.

2. Millaisia kokemuksia ja tulkintoja mobiileilla työntekijöillä on työyhteisön viestinnästä?

Toisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan selvittää, miten työyhteisön viestintä toimii mobiilien työntekijöiden näkökulmasta ja millaiseksi he näkevät oman asemansa siinä. Kysymyksen avulla tarkastellaan myös mobiilien työntekijöiden viestintä- ja vuorovaikutustarpeita ja niiden toteutumista. Tarkoituksena on löytää organisaatiossa jo nyt toimivia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia.

3. Mitä työyhteisö merkitsee mobiileille työntekijöille?

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla halutaan selvittää, miten mobiilien työntekijöiden työyhteisö muodostuu, millaisia kokemuksia heillä on tähän yhteisöön kuulumisesta ja mitä se heille merkitsee.

## **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuskysymyksiä lähestytään laadullisesta eli kvalitatiivisesta näkökulmasta ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teema-haastattelua. Tutkimuksessa keskitytään ihmisten subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin, jonka vuoksi laadullinen tutkimusote ja haastattelu aineistonkeruumenetelmänä koetaan mielekkäiksi.

Laadullinen menetelmä on sopiva, kun halutaan ottaa selvää ihmisten henkilökohtaisista näkemyksistä, tunteista ja heidän asioille antamista merkityk-

sistä. Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnostuttu myös yksityiskohdista, joita löytyy ihmisten tavasta ymmärtää ja puhua asioista. Päämääränä ei ole tilastollisten yleistysten ja säännönmukaisuuksien etsiminen, vaan jonkin ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita, eikä niinkään todistamaan jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Eskola & Suoranta 1998, 61; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152, 168; Silverman 2005, 6–10.)

Alasuutari (2001) kuvailee laadullisen tutkimuksen muodostuvan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka esiintyvät tutkimusprosessissa rinnakkain. Aineistoa tarkastellaan valitusta näkökulmasta ja huomio kiinnitetään tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Aineistosta tehtyjä havaintoja voidaan tulkita useilla eri tavoilla, mutta mitä enemmän aineistosta saadaan arvoitusta kuvailevia vihjeitä, sitä pienemmäksi sopivien ratkaisujen määrä muodostuu. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, ja kaikki siitä esiin nousevat poikkeavatkin seikat auttavat tulkinnan tekemisessä. (Alasuutari 2001, 31–54.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei määräydy tilastollisia seikkoja silmällä pitäen. Laadullisen aineiston yhteydessä puhutaan saturaatiosta eli kylläntymisestä, mikä tarkoittaa sitä, että samat asiat alkavat toistua, esimerkiksi haastateltavien puheissa. Kun uudet haastattelut eivät tuota selkeästi uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, voidaan ajatella, että aineistoa on kertynyt riittävästi. (Eskola & Suoranta 1998, 61–63.)

Aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka asettuu avoimen vapaamuotoisen haastattelun ja strukturoidun lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelua pidetään sopivana vaihtoehtona, koska tutkimuksessa halutaan ottaa huomioon ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja keskittyä heidän asioille antamiin merkityksiin. Teemahaastattelu etenee

yksittäisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa, joiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Haastateltavaa ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan hän voi vastata omin sanoin. Vähemmän strukturoitu etenemistapa antaa mahdollisuuden tutkijan oman harkintakyvyn käyttöön. (Eskola & Suoranta 1198, 87; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48, 97.)

Haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa itseään koskevista asioista mahdollisimman vapaasti. Häneltä voidaan pyytää perusteluja ja kysyä lisäkysymyksiä. Tarvittaessa vastauksia voidaan selventää ja syventää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–36.) Teemahaastattelussa on tavoitteena mahdollisimman luonteva ja keskustelunomainen tilanne, mutta haastattelijan tehtävä on kuitenkin ohjata keskustelua oikeaan suuntaan.

### **4.3 Aineiston hankinta**

Tutkimusaineisto kerättiin kahdeksassa teemahaastattelussa. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation yhteyshenkilön avulla tarkoituksenmukaisesti ja heidän valinnassaan käytettiin hyväksi organisaatiossa tehtyä profilointitutkimusta. Tutkimukseen valittiin osa-aikamobiileja työntekijöitä (ks. luku 2.3). Haastattelupyynnöt lähetettiin 13 työntekijälle, joista kahdeksan suostui haastatteluun.

Kahdeksasta haastateltavasta viisi työskentelee pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla organisaation päätoimipaikalla ja kolme maakunnassa. Haastateltavat ovat työskennelleet organisaatiossa muutamasta vuodesta useisiin kymmeneen vuosiin, ja heillä on erilaiset taustat organisaatiossa. Osa on tullut organisaation yritysostojen tai muiden organisaatiomuutosten kautta. Haastateltavien ikäjakauma on 30–60 ikävuotta, ja neljä heistä on miehiä ja neljä naisia. Haastateltavien työtä voi kuvailla tietotyöksi. He toimivat eri-

laissa asiantuntija-, suunnittelu-, myynti- ja kehitystehtävissä ja osa lisäksi esimiestehtävissä. Nykyisessä tehtävänkuvassaan haastateltavat olivat olleet muutamasta kuukaudesta viiteen vuoteen haastatteluhetkellä. Monella työhön kuuluu sekä yksilö- että tiimityötä. Työtä tehdään usein erilaisissa projekteissa. Kaikki haastateltavat käyttävät päivittäin viestintäteknologiaa.

Haastateltavien keskeiset kontaktit, kuten kollegat, oma esimies, muut organisaation sisäiset sidosryhmät eri yksiköistä, yhteistyökumppanit ja asiakkaat, ovat usein maantieteellisesti hajallaan. Joidenkin kohdalla oman yksikön muut jäsenet työskentelevät kokonaan toisella paikkakunnalla. Muutaman haastateltavan vastuualueelle kuuluu organisaation yksiköiden toiminta eri paikkakunnilla.

Haastatteluissa edettiin aiemmin laaditun haastattelurungon mukaan (liite 1). Haastattelukysymykset laadittiin seuraavien teemojen alle:

1. mobiilin työn piirteet
2. keskeiset kontaktit ja työyhteisö
3. viestintävälineet ja viestintäteknologia
4. tiedonkulku ja vuorovaikutus työyhteisössä ja organisaatiossa
5. suhde työyhteisön jäseniin

Haastattelurunko laadittiin työn alussa esitellyn tutkimuskirjallisuuden avulla. Myös keskustelut organisaation yhteyshenkilöiden kanssa sekä organisaation valmiit aineistot, kuten aiemmin mainittu profilointitutkimus, antoivat taustatietoa haastattelukysymysten laatimiseksi. Haastateltaville kerrottiin haastattelupyynnön yhteydessä tutkimuksen tarkoituksesta ja heille lähetettiin etukäteen haastatteluteemojen otsikot, mutta ei haastattelukysymyksiä. Haastattelukysymykset laadittiin valmiiksi auttamaan haastattelun etenemisessä, mutta niiden tarkka noudattaminen ei ollut ensiarvoista. Pääkysymykset ohjasivat haastattelun kulkua, ja tarvittaessa esitettiin tarken-

tavia alakysymyksiä. Osa haastatteluista eteni teemahaastattelurungon mukaisesti, mutta joissakin haastatteluissa poikettiin järjestyksestä haastateltavan kertomusten mukaan ja syvennyttiin joihinkin teemoihin laajemmin kuin toisiin. Jokaisessa haastattelussa kuitenkin katettiin kaikkiin teemoihin eriteltyt asiat. Viestintävälineitä kartoittavassa kysymyksessä haastateltavat asettelivat itse välineiden nimillä varustetut laput käyttöä kuvaavalle asteikolle, jonka jälkeen valinnoista keskusteltiin.

Haastattelut toteutettiin loka-marraskuun 2006 aikana haastateltavien työpaikalla. Haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta ja tuntuivat kertovan kokemuksistaan ja näkemyksistään mielellään. Haastatteluista pidettiin haastattelupäiväkirjaa, johon kirjattiin huomioita haastattelun tunnelmasta, haastateltavan mielialasta, puhetyylistä ja muista tekijöistä. Haastattelut kestivät 40 minuutista 1,5 tuntiin, ja ne nauhoitettiin mp3-nauhurilla. Haastattelut litteroitiin omiksi tekstitiedostoiksi sanasta sanaan, mutta esimerkiksi tauot ja huokaukset jätettiin kirjaamatta tekstiin, koska niitä ei koettu tulkinnan kannalta oleellisiksi.

#### **4.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Analysointivaihe eteni laadulliseen analyysiin tyypillisesti kuuluvien vaiheiden mukaan, joita ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan aineiston kuvailu, aineiston luokittelu, aineiston yhdistely ja lopulta aineiston tulkinta. Aineiston kuvailussa pyritään vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Silverman (1993, 105–107) kehottaa esittämään aineistolle mitä ja miten -kysymyksiä, pohtimaan keskustelujen kronologiaa ja kontekstia sekä vertailemaan aineistoa muihin tutkimuksiin. Aineistoa luokitellaan vertailemalla sen eri osia toisiinsa. Luokkia yhdistellään etsimällä niiden väliltä säännönmukaisuuksia, yhtäläisyyksiä sekä poikkeavia



tapauksia. Synteesi vaatii monipuolista tulkintaa, ja tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan kokonaiskuva. Tarkoituksena on hahmottaa ilmiö teoreettisessa kentässä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143–153.)

Laadullisen aineiston analysointiin liitetään usein induktiivisuus, mikä tarkoittaa aineistolähtöisyyttä. Tausta-ajatuksena on, että yksittäisen tutkimuksesta voidaan jossain määrin tehdä yleisiä johtopäätöksiä. Aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltyjä vaan kehittyvät analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–97.) Tässä tutkimuksessa ei haluttu määritellä analysointiyksiköjä tarkasti, vaan annettiin mahdollisuus aineistosta nouseville uusille teemoille. Tutkimuskirjallisuutta kuitenkin hyödynnettiin analysoinnissa, sillä teorioista löytyvät käsitteet ja luokitukset auttoivat analysoinnin tekemisessä.

Tässä tutkimuksessa sovellettiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteita, koska se koettiin johdonmukaiseksi tavaksi edetä. Sisällönanalyysissä tutkija löytää aineistosta teemoja oman tulkintansa mukaan. Tarkoitus on kuvata aineistoa sanallisesti selkeässä ja tiiviissä muodossa, joka mahdollistaa johtopäätösten tekemisen. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka nivoo tulokset laajempaan kontekstiin ja muihin aiheita koskeviin tuloksiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmen vaiheen kautta, joita ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä aineiston tulkinta ja teoreettisiin käsitteisiin yhdistäminen. Aineistosta tunnistetaan asioita, joista ollaan kiinnostuneita esittämällä sille tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä valaisevia kysymyksiä. Haastateltavien käyttämät ilmaisut tiivistetään ja puetaan yhtenäisempään ja lyhyempään muotoon. Samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään luokiksi ja nimetään. Myös samankaltaisuuksista poikkeavat ilmaisut huomioidaan. Viimeisessä vaiheessa luodaan yhdistäviä luokkia, jossa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja edetään päätelmiin tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102–115.) Yhdistäviä luokkia voidaan kutsua myös teemoiksi.

Tutkimusaineisto luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan. Haastateltavien vastauksista tarkasteltiin ajatuskokonaisuuksia, esiintyivätpä ne lauseiden tai useampien puheenvuorojen muodossa. Tiettyyn aiheeseen liittyviä asioita saattoi esiintyä koko haastattelun ajan eri kohdissa haastateltavasta riippuen, minkä vuoksi keskustelujen ajallista etenemistä ei pidetty analysoinnissa keskeisenä seikkana, vaikka siihenkin kiinnitettiin huomiota. Haastattelupäiväkirjaa käytettiin apuna haastattelutunnelman tarkastelussa. Toisella lukukerralla vastauksia peilattiin viiteen haastatteluteemaan (liite 1), joiden mukaan aineistoa ensin ryhmiteltiin. Haastatteluja luettiin useaan kertaan ja tekstitiedostoihin tehtiin merkintöjä, alleviivauksia ja kommentteja olennaisista ja mielenkiintoisista seikoista. Samaan aihealueeseen liittyviä ilmaisuja merkattiin yhtenäisillä värikoodeilla. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin uudelleen poimimalla vastauksista yhtäläisyyksiä ja haastateltavien korostamia ja merkittävinä pitämiä asioita. Myös aihealueisiin liitettyjä plussia ja miinus- tai koettuja hyötyjä ja haittoja tarkasteltiin vastauksissa. Yhdistelyssä muodostuivat uudet teemat:

1. Viestintäteknologia mahdollistaa mobiilin työn
2. Kasvokkaista vuorovaikutusta teknologiavälitteisen rinnalle
3. Organisaatiossa on sekä virallista että epävirallista viestintää
4. Työyhteisö on häilyvä ja verkostoitumista tarvitaan

Teemat on pelkistetty väittämiksi, joiden ajatellaan ilmenevän kaikkien haastateltavien vastauksissa jossakin muodossa. Mobiilin työn piirteisiin sekä viestintävälineisiin ja viestintäteknologian käyttöön liittyvät seikat yhdistyvät ensimmäisessä teemassa. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkityksen korostuminen haastateltavien vastauksissa ja toisaalta sen peilaaminen teknologiavälitteiseen viestintään synnytti toisen teeman. Kolmannessa teemassa yhdistyvät haastateltavien kokemukset sekä organisaation virallisista viestintärakenteista, kuten esimiesviestinnästä, että epävirallisesta viestinnästä. Neljänteen teemaan kytkeytyvät haastateltavien kertomukset heidän

keskeisistä kontakteistaan sekä kokemukset työyhteisöstä ja sen läpikäymästä muutoksesta. Seuraavassa luvussa esitellään tulokset teemojen mukaan.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset aineistosta muodostettujen teemojen mukaan. Ensin perehdytään mobiilien työntekijöiden työtiloihin ja viestintäteknologian käyttöön, mikä luo kontekstin työyhteisön viestinnälle. Tämän jälkeen tarkastellaan kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen viestinnän suhdetta sekä organisaation virallista ja epävirallista viestintää. Lopuksi käsitellään mobiilien työntekijöiden työyhteisön muodostumista ja verkostoitumista. Haastateltavien vastauksista on poimittu suoria lainauksia. Kaikille haastateltaville on annettu oma numero (1-8), joiden mukaan sitaatit on numeroitu. Numerointia ei ole tehty haastattelujen ajallisessa suorittamisjärjestyksessä.

### 5.1 Viestintäteknologia mahdollistaa mobiilin työn

Tämä teema käsittelee mobiilien työntekijöiden työtiloja, viestintäteknologian käyttöä, suhtautumista teknologiaan sekä teknologian ja työtilojen tuomia etuja ja haasteita.

### 5.1.1 Työtä tehdään pysyvissä ja tilapäisissä työtiloissa

Työtiloilla tarkoitetaan niitä paikkoja, joissa organisaation työntekijät hoitavat työtehtäviään. Kaikki haastateltavat työskentelevät useammassa kuin yhdessä työtilassa, jotka määräytyvät viikon ohjelman ja työtehtävien mukaan. Työtilojen välillä liikutaan useimmiten sen vuoksi, että maantieteellisesti hajallaan työskenteleviä työkavereita, asiakkaita tai yhteistyökumppaneita tavataan kasvotusten erilaisissa kokouksissa, palaverissa, koulutuksissa tai työpajoissa. Jotkut haluavat tehdä etätöitä kotona asuinpaikan, keskittymisen tai perhesyiden vuoksi.

Melkein kaikki haastateltavat mainitsivat yhden tai useamman pysyvältä tuntuvan työtilan, mutta ne vaihtelivat haastateltavien kohdalla yksilöllisesti. Viidellä haastateltavalla on oma työhuone organisaation tiloissa, joka toimii selkeästi tukikohtana, vaikka siellä ei vietettäisikään kuin neljäsosa viikon työajasta. Yhdellä on tilapäisesti työhuone meneillään olevan projektin vuoksi. Joillekin kotona sijaitseva työhuone edustaa yhtä työtilaa. Pysyvä työtila voi olla myös jokin maisemakonttorin vapaina olevista työpöydistä, ja osalla on pysyviltä tuntuvia työtiloja useissa organisaation kiinteistöissä.

Muutamiiin organisaation toimitiloihin on vastikään rakennettu maisemakonttoreita, joissa on sermein eroteltuja työpöytiä. Niiden varustuksena on telakka kannettavalle tietokoneelle, näppäimistö ja näyttö. Jokaisella on oma liikuteltava laatikosto, jossa voi säilyttää tarvittavia asiapapereita ja muuta omaisuutta. Työntekijät valitsevat yleensä vapaana olevan työtilan, mutta osalla työntekijöistä on vakituinen pöytä tehtävänkuvasta johtuen. Maisemakonttorin keskellä on tori eli avoin tila, joka toimii monikäyttöisenä taukotilana sekä neuvottelu- ja palaveritilana organisaation jäsenille. Siellä ei pidetä kokouksia ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Maisemakonttorissa on myös vetäytymishuoneita, joissa voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä tai soittaa puheluita. Maisemakonttorilla halutaan lisätä avoimempaa ja

spontaanimpaa vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Tilajärjestelyillä on pyritty myös joustavaan työtilojen käyttöön, sillä organisaatiossa on paljon mobiileja työntekijöitä.

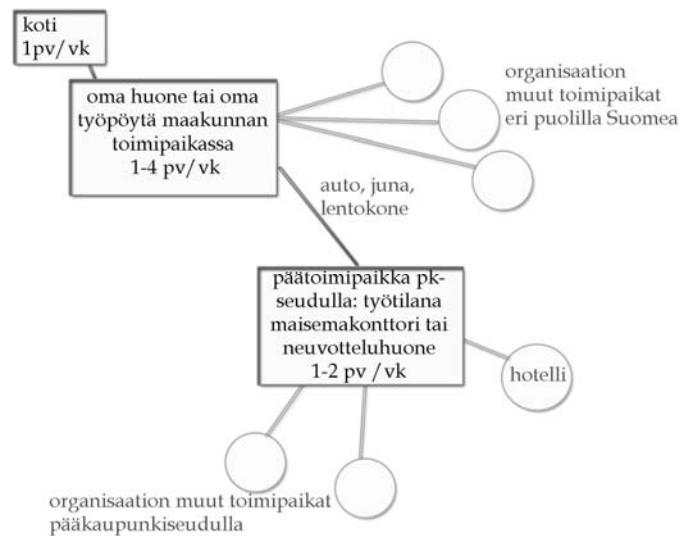
Pysyvänä pidettävän työtilan rinnalla on satunnaisia ja tilanteen mukaan vaihtelevia työtiloja. Siirtymäajat omalla paikkakunnalla tai pidemmät matkustusajat paikkakuntien välillä käytetään työskentelyyn, mikä tarkoittaa pääosin matkapuheluja ja soittopyyntöjen purkamista autossa tai itsenäistä työskentelyä junassa. Työporukan kanssa matkustettaessa voidaan aikaa käyttää myös yhteisesti työasioiden hoitamiseen. Neuvotteluhuone toimii työtilana kokousten ja tapaamisten yhteydessä, mutta tyhjänä se palvelee myös yksilötyössä. Organisaation tiloissa on myös mobiilitoimistoja eli niin sanottuja laskeutumispisteitä, jotta työntekijät voivat jäädä työskentelemään eri kiinteistöihin esimerkiksi palaverien jälkeen. Asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa työskennellään omalla paikkakunnalla tai muilla paikkakunnilla. Pysyvät ja tilapäiset työtilat on tiivistettynä taulukossa 3.

	pysyvä työtila tai tukikohta	tilapäinen työtila
oma paikkakunta	oma työhuone pöytä maisemakonttorissa oma koti	neuvotteluhuone auto asiakkaan tai yhteistyökumppanin tilat laskeutumispiste
muu paikkakunta	pöytä maisemakonttorissa	neuvotteluhuone auto, juna, lentokone asiakkaan tai yhteistyökumppanin tilat hotellihuone laskeutumispiste

**TAULUKKO 3: Pysyvät ja tilapäiset työtilat**

Haastateltavista löytyy paikallaan liikkujia, jojoja ja heilureita (ks. luku 2.1 Lilischkis 2003). Kaikki liikkuvat samassa kiinteistössä ja useimmat samalla paikkakunnalla. Suurin osa myös jojoilee työtilojen välillä. Haastateltavista löytyy myös heilureita, jotka matkustavat tyypillisesti kahden pysyvän toimipaikan väliä. Tällaisia ovat esimerkiksi maakunnasta pääkaupunkiseudun toimipisteeseen viikoittain matkustavat työntekijät, tosin heillä on lisäksi

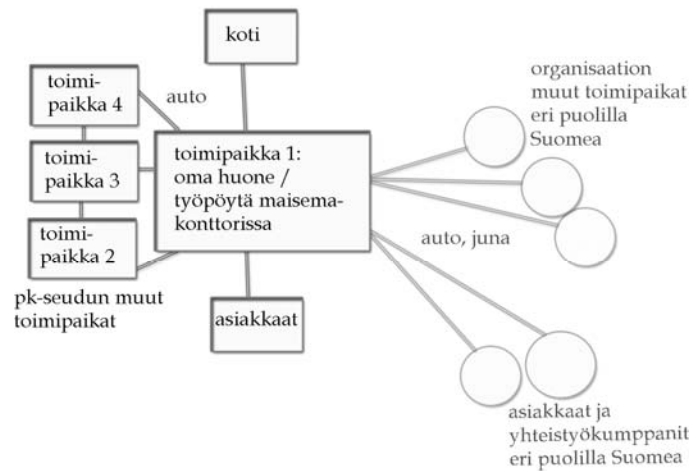
muita työtiloja. Yhtä haastateltavaa voisi kuvailla paimentolaiseksi, sillä hän liikkuu useissa eri työtiloissa ja myös asiakkaiden luona. Käytännössä roolit sekoittuvat. Maakunnasta pääkaupunkiseudulle tai toisille paikkakunnille liikkuvien työntekijöiden työtiloja kuvataan kuviossa 4.



**KUVIO 4: Maakunnasta pääkaupunkiseudulle liikkuvien työntekijöiden työtiloja**

Kuvio 4 ei edusta kenenkään haastateltavan yksittäistä profiilia. Omalla paikkakunnalla työtilana on työhuone tai työpöytä maisemakonttorissa. Pääkaupunkiseudulla työtilana on maisemakonttorissa vapaana oleva työpöytä, mutta käytännössä suurin osa työajasta menee erilaisissa palaverissa ja tapaamisissa. Yksi työntekijöistä kokee, että omalla paikkakunnalla sijaitseva työtila ei anna fyysisenä paikkana lisäarvoa, sillä yksikön muut jäsenet työskentelevät muualla. Hän työskenteleekin mielellään kotona vähintään yhden päivän viikosta. Kaksi haastateltavaa puolestaan kuvaili omalla paikkakunnalla sijaitsevan työhuoneen edustavan pysyvintä työtilaa heille. Lisäksi he työskentelevät matkoilla autossa, junassa ja satunnaisesti hotellissa.

Kuviossa 5 havainnollistetaan pääkaupunkiseudulla työskentelevien mobiilien työntekijöiden työtiloja.



KUVIO 5: Pääkaupunkiseudulla työskentelevien työntekijöiden työtiloja

Osalla haastateltavista on oma työhuone, jossa he työskentelevät 15–50 prosenttia viikossa, mutta harvemmin koko päivää. Työtila voi olla myös maisemakonttorin työpöytä tai kotona oleva työhuone. Pääkaupunkiseudulla matkustetaan päivittäin eri toimipaikkojen välillä. Maakuntien toimipisteisiin matkustaminen vaihtelee henkilön työnkuvan ja paikkakunnan mukaan 2–3 päivästä kuukaudessa 4–10 kertaan vuodessa. Yksi haastateltava matkustaa satunnaisesti ulkomaille.

### Maisemakonttori ja etätyö kotona

Muutama haastateltavista kertoi syventymistä ja keskittymistä vaativan työskentelyn olevan vaikeaa maisemakonttorissa. Tähän vaikuttaa yleinen häly, puhelimen pirinä, ihmisten puheensorina ja keskeytykset. Yksi haastateltavista kertoi, että hän pystyy työskentelemään paljon tehokkaammin maakunnan työpaikassa työhuoneessaan, eikä joudu jatkuvien keskeytysten ja turhien palaverien kohteeksi.

*”siellä on semmoinen härdelli ja ihmiset on avokonttorissa, että jos joku asia pitää tehdä niin siihen saattaa mennä monta päivää, ja koko ajan tulee jotain että pysäyttää asia, jos on joku asia mihin tarvii syventyä...siihen menee viisitoista minuuttia että syvennyy siihen hommaan, sitten teet kymmenen minuuttia ja sitten sut keskey-*



*tetään, joku tulee siihen sermin taakse roikkumaan, että lähde kahvia hakeen tai jotain muuta niin se on taas puoli tuntia siitä hommasta, kun sun pitää ajaa ittes alas.” (2)*

Muutama mainitsi, että maisemakonttorin tarkoitus on kannustaa avoimempaan vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä. Yksi haastateltava toi esiin, että maisemakonttorissa hän saa enemmän epävirallista tietoa ja tiedonvaihto on sujuvampaa, koska työntekijät juttelevat spontaanimminkin.

Viisi haastateltavaa kertoi työskentelevänsä kotona säännöllisesti noin yhden päivän viikosta. Muutama haastateltavista ei työskentele kotona juurikaan. Suurin osa kotona työskentelevistä koki oman kotityöhuoneen antavan paremman mahdollisuuden keskittymiseen ja kuvaili kotityöskentelyn edistävän työtehtävien hoitamista selvästi. Kotiin jäädään, jos tiedossa on palaveriton päivä, halutaan paneutua syventymistä vaativaan työtehtävään tai työpaikalle on pitkä ajomatka. Osa voi tasoittaa matkustamisesta johtuvia työtunteja tekemällä kotona lyhyemmän työpäivän. Etäyhteyden avulla kotonakin voi olla tavoitettavissa.

*”mä voin tehdä siellä ihan yksin töitä...niin se on sitten ihan sama, olenko mä kotona tavoitettavissa” (6)*

*”mä kovin mielelläni jään sinne kotiin tekemään etätöitä, jos ei ole pakko lähteä, eli mulla on oikeastaan kaksi tällaista pysyvää työpaikkaa...toinen on se kotipiste, oma työhuone siellä, ja sitten tämä työhuone” (5)*

Myös perhetilanne vaikuttaa: jotkut haluavat olla enemmän kotona lasten vuoksi, jotkut eivät puolestaan halua viedä töitä kotiin perhesyiden takia. Kotityöskentelyn koettiin olevan hyvää vastapainoa toimistossa työskentelylle, mutta myös sosiaalisen ympäristön puuttuminen huomioitiin. Yksi haastateltavista kertoi, että kotityöskentely on ylityötä iltaisin normaalien työpäivien päälle, eikä korvaa toimistossa työskentelyä.

### 5.1.2 Viestintäteknologian ominaisuudet ja käyttö

Mobiilit työntekijät matkustavat tavataksaan ihmisiä kasvotusten. Päivittäinen yhteydenpito kasvotusten ei ole kuitenkaan kaikkien kanssa mahdollista, vaan sekä omat että muiden yhteydenpidon tarpeet ja maantieteellinen sijainti vaativat teknologiavälitteistä viestintää. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia viestintävälineitä mobiilit työntekijät käyttävät työskennellessään eri työtiloissa ja miten he päätyvät näihin välineisiin.

Kaikkien haastateltavien tärkeimmät työvälineet ovat kannettava tietokone ja matkapuhelin, ja melkein kaikilla kumpikin yhdessä. Tämä todettiin myös organisaatiossa tehdyssä profiloititutkimuksessa (luku 2.3). Osalle kannettava on tärkeämpi, sillä siinä on henkilökohtaisia asioita ja se on räätälöity omaa tarpeeseen. Osa puolestaan puhuu puhelimessa paljon ja koki sen merkittävämmäksi. Nämä laitteet yhdistettynä yrityksen tietoverkkoon mahdollistavat työnteon. Pääsy yrityksen verkkoon ja samalla sähköpostiin on tärkeää. Työtä tehdään tietokoneen avulla ja asiakirjat siirtyvät sähköisessä muodossa.

Tärkeimmät viestintävälineet ovat matkapuhelut ja sähköposti. Haastateltavat luokittelivat käyttämänsä viestintävälineet asteikolle käytän 1) vähän 2) melko vähän 3) melko paljon 4) paljon. Taulukossa 4 kuvataan viestintävälineiden käyttöä kaikkien haastateltavien vastausten perusteella.

Käytän vähän tai melko vähän	Käytän paljon
pikaviestit tiedostojen jako lankapuhelut sisäinen posti videoneuvottelu kolmen hengen matkapuhelut kuvaviestit matkapuhelimella videopuhelut matkapuhelimella	sähköposti matkapuhelut intranet puhelinneuvottelut tapaamiset kasvotusten tekstiviesti vastaaja

TAULUKKO 4: Viestintävälineiden käyttö keskiarvojen perusteella

Käyttö jakautui selkeästi suosittuihin ja vähemmän käytettäviin viestintävälineisiin. Käyttöön liittyi jokaisella haastateltavalla yksilöllisiä tekijöitä, kuten liikkuminen, asian kiireisyys ja henkilöiden tavoitettavuus. Viestintävälineiden valintaa kuvaillaan myös omien mieltymysten kautta, kuten ”tykkään puhua puhelimessa” tai ”käytän mielelläni sähköpostia”. Tarkastellaan ensin synkronisen vuorovaikutuksen mahdollistavia viestintävälineitä ja tämän jälkeen keskitytään asynkronisiin viestintävälineisiin.

### **Puhelut**

Matkapuhelinta käytetään paljon. Sitä pidettiin läheisenä, helppona ja henkilökohtaisena. Useat kokivat asioiden hoituvan helpoiten puhelimessa, joka koettiin yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kannalta paremmaksi kuin sähköposti, sillä puhelimessa saa keskustella asiasta. Puhelimessa kuulee heti toisen reaktion ja voi myös itse reagoida siihen saman tien. Jotkut kertoivat ottavansa ensimmäisellä kerralla yhteyttä mieluummin puhelimitse kuin sähköpostilla, koska se tuntuu läheisemmältä. Puhelinta pidettiin myös nopeana viestintävälineenä, jos tavoiteltavan ihmisen vain saa kiinni. Puhelimessa hoidetaan paljon asioita myös liikuttaessa paikasta toiseen. Monet kertoivat hoitavansa työmatkoillaan soittopyyntöjä ja käyttävänsä ajan puhelimessa puhumiseen.

*”tulee niin paljon helpommin hoidettua asiat kun soittaa ja keskustelee asian selväksi”  
(2)*

Osalla työntekijöistä ei ole ollenkaan käytössä lankapuhelinta. Suurin osa ei kokenut tarvitsevänsä sitä, vaikka se olisikin käytössä. Yksi haastateltava kertoi, että maisemakonttorimuutoksen yhteydessä osaa harmitti lankapuhelimen menetys, mutta nyt kukaan ei enää kiinnitä siihen huomioita. Eräs haastateltavista puolestaan kaipasi lankapuhelinta takaisin, koska sitä olisi paikallaan ollessa miellyttävämpi käyttää kuin matkapuhelinta.

### **Puhelin- ja videoneuvottelut**

Puhelinneuvottelu on yleinen yhteydenpidon tapa yksiköiden tai projekti-ryhmien välillä, kun osallistujia on monta ja kun joku tai jotkut osallistujista työskentelevät maantieteellisesti eri paikoissa. Jotkut yksiköt käyttävät puhelinneuvotteluja ”hätkökouksiin”, kun tarvitaan nopeaa reagoitua ja kannanottoa. Puhelinneuvottelu koettiin helpoksi käyttää, ja sitä käytetäänkin mieluummin kuin videoneuvottelua. Muutama haastateltava korosti, että puhelinneuvotteluun voi osallistua mistä vain, esimerkiksi kotoa tai autosta. Neuvotteluun liittyy usein jonkin yhteisen tiedoston jako ja muokkaus samalla. Useat kuvailivat dokumentin näkemisen olevan kasvojen näkemistä oleellisempaa etenkin tuttujen ihmisten kohdalla. Tiedostojen jakoon käytetään Office Communicator -ohjelmaa, mikä oli ollut organisaatiossa käytössä noin puoli vuotta haastatteluhetkellä. Osalle ohjelman mahdollisuudet olivat vielä tuntemattomat.

Puhelinneuvotteluja pidettiin myös näppärämpänä videoneuvottelujen teknisten ongelmien vuoksi. Videoneuvotteluyhteyden kerrottiin tökkivän, videoneuvottelua ei voi järjestää monen eri paikan kesken, kuvan laatu on heikko, videoneuvotteluhuoneita ja -laitteita ei ole kovin paljon ja ne ovat usein varattuja. Moni totesi, että jos laitteet toimisivat paremmin, videoneuvottelua voisi käyttää enemmänkin. Muutama kuitenkin huomautti, että vaikka tekniset ongelmat saataisiin korjattua, videoneuvottelut eivät syrjäyttäisi kasvokkaisia tapaamisia. Toisaalta paljon matkustavat työntekijät näkivät videoneuvottelun todellisessa hyödyntämisessä mahdollisuuden vähentää matkustamista.

### **Pikaviestit**

Pikaviestejä käytetään Office Communicator -ohjelmalla. Muutama haastateltava ei heti tunnistanut, mistä ohjelmasta oli kyse. Osa kertoi, ettei käytä pikaviestejä oikeastaan ollenkaan, osa aloittelee käyttämistä ja osa on vähitellen omaksunut pikaviestit. Pikaviestintä käyttävät pitivät sitä hyödyllisenä,

mutta ei korvaamattomana. Pikaviestintä kuvaillaan ihan hauskaksi ja näppäräksi. Siinä nähtiin hyviä ominaisuuksia ja sen arveltiin yleistyvän tulevaisuudessa. Toisaalta pikaviestinohjelman tarpeellisuus ja hyödyllisyys mietityttivät, ja ilman sitäkin ajateltiin pärjäävän aivan hyvin.

Muutama haastateltavista näki pikaviestimessä mahdollisuuden epäviralliseen jutusteluun sellaisten ihmisten kanssa, jotka eivät ole samassa toimipisteessä. Se mahdollistaa chattailun ja kuulumisten kyselyn lisäksi työasioiden hoitamisen. Yksi haastateltavista epäili, että pikaviestintä saataan käyttää liikaa epäviralliseen jutusteluun ja se voi alkaa elää omaa elämänsä alakulttuureissa.

### **Muut synkroniset viestintävälineet**

Videopuheluita matkapuhelimella ei koettu kovin tarpeellisiksi työn kannalta. Niihin liitettiin teknisiä hankaluuksia, kuten pieni ruutu, koko neuvottelutilanteen hahmottamisen vaikeus tai se, että yhden ihmisen kasvojen näkemisestä ei saa lisäarvoa. Yksi haastateltavista kuvaili, että ne eivät ole vielä tätä aikaa. Joidenkin haastateltavien matkapuhelimella voi tehdä kolmen hengen puheluja, mutta varsinaista puhelinneuvottelua varten käytetään erillistä neuvottelunumeroa, jota pidetään kätevämpänä. Sitä käytetään yleensä useampien ihmisten välisiin neuvotteluihin.

### **Sähköposti**

Sähköposti on hyvin keskeinen viestintäväline. Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä sähköpostia paljon. Sähköpostiin liittyi ristiriitaisia kokemuksia: toisaalta sen korvaamattomuutta ja hyviä ominaisuuksia korostettiin, toisaalta sitä pidettiin lähinnä huonona mutta pakollisena viestintävälineenä. Sähköpostin tilalle ei oikeastaan nähty vaihtoehtoja, mutta usea haastateltava koki sähköpostikulttuurin ongelmalliseksi. Yksi haastateltava kuvaili sähköpostia pakolliseksi haitaksi. Sähköpostiliikenne voi olla 80-

100 viestiä molempiin suuntiin päivittäin. Kun viestejä tulee paljon, eikä niitä ehditä käsitellä kunnolla, viestintäväline menettää tehokkuuttaan.

*” hirveen pitkiä ketjuja, että siinä saattaa olla kymmenenkin meiliä peräkkäin, ja siten sitä ketjua pukataan edestakaisin, ja lisätään sinne joku kolme lausetta ja taas laitetaan samaan jakeluun takaisin” (7)*

Melkein kaikki haastateltavat pystyvät lukemaan sähköpostia myös matkapuhelimella. Viestejä luetaan tai vilkaistaan usein kotona iltaisin tai viikonloppuisin. Yksi haastateltava muistutti myös faksin olemassaolosta, ja totesi sen olevan käyttökelpoinen väline varsinkin silloin, kun toimitaan kansainvälisesti. Faksien saaminen suoraan omaan sähköpostiin koetaan hyväksi ratkaisuksi. Taulukossa 5 on kuvattu sähköpostin käyttöön liitettyjä etuja ja haittoja.

Edut	Haitat
+ kaikille asianomaisille samanmuotoinen viesti samaan aikaan	- pitkiä viestejä ja viestiketjuja
+ ”muistilappu”, viestin arkistointi helpottaa oman ajankäytön suunnittelua	- suuri määrä viestejä, jotka eivät liity mitenkään omaan toimintaan ja joiden tietoa ei pidetä arvokkaana - paljon ”tiedoksi”-viestejä
+ sopii muodollisempien asioiden hoitoon, jos asia vaatii liitetiedostoja, isoa jakelua yms.	- hidas, ei aiheuta toimenpiteitä yhtä nopeasti kuin esimerkiksi tekstiviesti
+ ajasta riippumaton: työkaverit ja muut tavoiteltavat ihmiset liikkuvat paljon, eivätkä ole puhelimen päässä, eikä heitä ole helppo saada kiinni + sähköposti ei häiritse samalla tavalla kuin puhelinsoitto	- sähköpostia tulee paljon, eikä viestejä ehdi lukea - lukeminen vaatii priorisointia: kenen lukee ja kenen ei
+ saa itseltä asian pois päivänjärjestyksestä ja siirrettyä asiaa eteenpäin (esimerkiksi ensin soittoryitys, ja jos ei tavoiteta, perään sähköpostia)	- kirjoittaminen on hidasta ja jotkut ovat hyvin tarkkoja siitä, missä muodossa sähköposti lähtee ulos - ”flaming”, sähköposti voi olla vaarallinen, sillä epäkorrekteja viestejä on helppo laittaa äkkipikaisesti eteenpäin

TAULUKKO 5: Sähköpostiin liitettyjä etuja ja haittoja

### **Tekstiviesti**

Tekstiviestiä kuvailtiin helpoksi ja nopeaksi yhteydenpitovälineeksi. Monella haastateltavista on vakioviesti, jonka he lähettävät heitä tavoitelleille ihmisille ilmoittaakseen olevansa palaverissa tai myöhästyvänsä. Osa kertoi, että tekstiviesteillä tehdään oikeasti töitä ja hoidetaan asioita eteenpäin. Sen sijaan kuvaviestejä ei koettu työn kannalta kovin merkityksellisiksi, sillä niiden avulla dokumenttien tai muiden jakaminen ei ole yleistä. Tekstiviestillä voidaan kysyä neuvoja, taustatietoja tai mielipiteitä isoihinkin asioihin. Yksi haastateltava kertoi käyttävänsä hyvin paljon tekstiviestiä liikkueessaan, koska yrityksen nimeä ei voi puhelimesta välttämättä mainita tai kannettavan avaaminen ei onnistu liikkueessa.

*”[tekstiviestillä] tulee hoidettua niinkun asioita eteenpäin, vaikka ootkin tavallaan vangittuna sinne julkiseen liikennevälineeseen” (4)*

Muutama haastateltava ei pitänyt tekstiviestiä kovin hyvänä lähestymistapana, eivätkä he juurikaan käytä sitä. Tekstiviestejä käyttävät olivat huomanneet eron sen välillä, että osa käyttää todella paljon ja osa vähemmän. Paljon tekstiviestiä käyttävät selittivät eroa sillä, etteivät jotkut ole tottuneet siihen aiemmissa työyhteisöissään.

### **Vastaaja**

Vastaajaviestien jättäminen on yleistä. Vastaajaviestien jättäminen on joillekin kirjoittamaton pelisääntö: asiaa pidetään tärkeänä, jos jättää viestin. Yksi haastateltava kertoi priorisoivansa ajankäyttöään siten, että jos hänelle ei jätetä viestiä, hän ei soita enää takaisin. Osa kertoi tiedostavansa, että on itse huonosti tavoitettavissa, joten senkin takia omaan matkapuhelimeen jätettyjen vastaajaviestien purkaminen on tärkeää.

### **Intranetit**

Organisaatiossa on käytössä kaksi intranetiä. Toinen on henkilöstöasioiden intranet, josta löytyvät esimerkiksi organisaatiota koskevia uutiset ja työsuh-

deasiat. Toinen on tuoteintranet, joissa on tietoa ja ohjeistuksia yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyen. Kaikki eivät tarvitse tuoteintranetiä, vaan käyttö riippuu työnkuvasta. Henkilöstöasioiden intranet edustaa tietopankkia, josta löytyvät koko organisaatiota ja omaa yksikköä koskevat ohjeistukset ja uutiset. Intranet toimii työnteon taustalla, ja sieltä löytyviä sisäisiä uutisia tutkitaan työpäivän aikana. Intranetiä kuvailtiin ainoaksi kaikki tavoittavaksi kanavaksi. Yksi haastateltavista kuvaili, että koska hänellä ei ole ympärillä staattista tilaa, intranet edustaa sitä paikkaa, mistä koko organisaatiota koskevista asioista saa tietää. Muutama mainitsi, että intranetin selailuun pitäisi löytyä enemmän aikaa. Intranetin uutisotsikot vaihtuvat tiheästi, eikä kaikkea tarvittavaa tietoa ehdi välttämättä sisäistää. Jotkut kommentoivat intranetin rakenteen epäselvyyttä, mutta kertoivat löytävänsä etsimänsä hakutoiminnolla. Osa lisäsi tärkeiksi tiedonhaun kanaviksi internetin ja erilaiset hakupalvelut sekä yritysten ja asiakkaiden kotisivut.

Taulukossa 6 on esitetään yhteenvedona erilaisiin viestintävälineisiin liitettyjä etuja ja haittoja.



Viestintäväline	Edut	Haitat
puhelin	+ henkilökohtainen + nopea ja helppo + kuulee toisen reaktion samanaikaisesti + voi puhua liikkussa	- tavoitettavuus vaikeaa - muistiinpanojen tekeminen vaikeaa liikkeellä, jolloin asia voi unohtua
puhelinneuvottelu	+ monta osallistujaa + helpompi kuin videoneuvottelu + nopeat hätäkokoukset onnistuvat + yhteisen tiedoston muokkaus samalla	- ei korvaa matkustamista ja kasvokkaisia tapaamisia
videoneuvottelu	+ matkustamista voisi vähentää, jos videoneuvotteluja olisi enemmän	- tekniset ongelmat rajoittavat käyttöä - kasvojen näkeminen ei tuo lisäarvoa
pikaviestin	+ nopea + sopii epäviralliseen ja spontaaniin viestintään + "chattailu"	- uusi väline, ei vielä sisäistetty, osa ei käytä - ei korvaamaton - ei kovin hyödyllinen
sähköposti	+ ajasta riippumaton + kaikille samanmuotoinen viesti + muodolliset asiat ja liitetiedostot	- viestitulva - epäoleelliset viestit - viestirakenne: epäselvät ja pitkät viestit
tekstiviesti	+ nopea ja näppärä joka tilanteessa	- kaikki eivät käytä
vastaaja	+ viestin jättäminen vie asiaa eteenpäin + itselle jätetyt viestit kertovat asian kiireellisyyden	- viestejä pitää purkaa - osa ei jätä viestejä
intranet	+ tasapuolisuus + ajankohtaisuus + koko organisaatiota koskevat asiat	- ei ehdi lukea tarpeeksi

TAULUKKO 6: Viestintävälineisiin liitettyjä etuja ja haittoja

### 5.1.3 Viestintäteknologia ja mobiili työ tuo vapautta ja rajoja

Mobiilit työntekijät liikkuvat työtilojen välillä organisaation hajanaisen rakenteen vuoksi, mutta myös omasta halustaan työskennellä joustavasti itselle parhaiten sopivassa työtilassa. Työskentely on usein projektiluontoista. Työryhmän jäsenet voivat työskennellä eri puolilla organisaatiota ja maantieteellisesti eri paikkakunnilla ja organisoitua projektin puitteissa.

Usea haastateltava pohti, mitkä oikeastaan ovat vakituisen työtilan kriteerit – periaatteessa kaikilta löytyy yksi tai useampi vakituinen työtila, mutta sieltä saatetaan olla huomattavan paljon pois. Yksi haastateltavista koki, että hänellä ei ole lainkaan pysyvää työtilaa. Hän koki, että matkapuhelin ja kannettava tietokone tarjoavat kaikki työntekoon vaadittavat puitteet ja muodostavat hänen työtilansa. Paikalla ei ole siis väliä, koska alaiset ja muut kontaktit saavat hänet puhelimitse aina kiinni.

*” – – mulle on ihan sama, missä mä oikeastaan oon...mä pystyn niinkun puhelimella pystyy kommunikoimaan, mulla on kaikki tiedot tossa [matkapuhelimessa] ja sit jos tarvii jotain lisäjuttuja niin mulla on toi läppäri – –” (7)*

Muutama koki, että työtila organisaation toimipaikassa ei sinällään anna heille lisäarvoa, jos kyse on yksilöllisesti tehtävästä työstä. Itsenäistä ja keskittymistä vaativaa työtä varten hakeudutaankin usein pois maisemakonttorista joko kotiin etätöihin tai omaan työhuoneeseen, mikäli siihen on mahdollisuus. Ryhmätyö onnistuu neuvotteluhuoneessa tai maisemakonttorissa. Oleellista on se, että työtila on sopiva sen hetkiselälle työtehtävälle. Suurin osa haastateltavista koki pystyvänsä järjestämään itselleen sopivan työtilan tarpeen mukaan. Sopivin paikka voi löytyä esimerkiksi tyhjillään olevasta neuvotteluhuoneesta tai kodin työhuoneesta.

*” – – ei mulle oo koskaan kukaan sanonut, että mun pitää olla jossakin paikassa tekemässä töitä, että kun mä vaan teen ne työt – – mitä mun pitää tehdä, voisin kuvitella että se on ihan yks hailee missä mä niitä teen – –” (2)*

Haastateltavat pitivät joustavuutta työtilan valinnassa yleisesti hyvänä asiana, mutta käytännössä erilaiset tapaamiset kuitenkin vaativat läsnäoloa pidemmän matkan takaakin. Viikoittain toiselle paikkakunnalle matkustavat pohtivat matkustamisen mielekkyyttä enemmän kuin yleensä saman paikkakunnan alueella matkustavat työntekijät.

### Työajan hämärtyminen

Haastateltavat ovat tottuneet huolehtimaan oman tavoitettavuuden ilmoittamisesta, ja sitä pidettiin kohteliaana. Tavoitettavuudesta ilmoitetaan jaetulla kalenterilla, läsnäolotiedoilla pikaviestinohjelmassa, matkapuhelimen vastaajaviesteillä, tekstiviesteillä, sähköpostin poissaolotiedoilla tai vaihteen avulla. Kehitysideana esitettiin, että yrityksessä siirryttäisiin käyttämään vain yhtä tapaa kuten Outlookin kalenteria, joka kertoo liikkumisesta ja päivittyy automaattisesti joka paikkaan. Moni kertoi päivittävänsä omaa kalenteriaan aktiivisesti, ja muut yksikön työntekijät ovat tottuneet tarkkailemaan kalenteria.

Työaikaan kuuluvat joustot ”suuntaan ja toiseen”, eikä monikaan kokenut jatkuvaa tavoitettavissa olemista erityisenä rasitteena. Jotkut pitivät sitä pikemminkin vapauttavana eikä sitovana, koska toisinkin päin voi joustaa. Yksi haastateltavista koki matkapuhelimen suljettuna pitämisen ahdistavampana kuin jatkuvan tavoitettavuuden. Puhelinta pidetään päällä ja sähköpostiakin saatetaan silmäillä varsinaisen työajan ulkopuolella. Kotona työskennellessä kännykkää voidaan pitää äänettömänä ja asioihin palataan myöhemmin.

*”mä haluan olla sillä tavalla aktiivisesti tavoittamattomissa, eli kerron että mä soitan kohta, se on sillä tavalla kivempi, että kun ei oo niin sellaista työaika, mä en merkitte mihinkään, että mä tuun ja mä lähdän, niin silloin siinä on se vapaus ja sitten siinä on se velvollisuus” (6)*

Muutama koki, että varsinaiselle työnteolle jää vähän aikaa, kun erilaisten viestintävälineiden käyttäminen vie päivästä suuren osan. Sähköposteihin vastaamisen tai puhelimesta puhumisen ei välttämättä koettu olevan varsinaista työnteoa, vaikka yhteydenpito kuuluukin oleellisesti työnkuvaan. Muutama kuvailikin sähköpostin suurta määrää ahdistavaksi. Toisaalta yhteydenottoja toivottiin sähköpostitsekin, koska se antaa aikaa reagoida viestiin ja mahdollistaa oman aikataulun järjestämisen. Puhelimeen vastaaminen on palaverien ja liikkumisen vuoksi joskus hankalaa. Yksi haastatel-

tava koki, että oikeat työt jäävät reissaamisen takia tekemättä ja matkustamisesta seuraa vain lisää hoidettavia asioita. Esimerkiksi omien alaisten kanssa keskusteleminen jää vähemmälle kuin hän haluaisi.

Usea haastateltava nosti työhyvinvoinnin esille, mutta vain muutama puhui kuormittumisesta omalla kohdallaan. Ylityöongelmaa ja uupumusta pohdittiin yleisemmin koko yrityksen tasolla. Muutama mainitsi huomanneensa työkavereiden työskentelevän ”omituisiin aikoihin” ja lähettelevän sähköpostia myös yöaikaan. Joidenkin työviikot tuntuvat pitenevän helposti kymmenelläkin tunnilla.

*”toisaalta mä pidän sitä hyvänä, että mulla on etätyöyhteys, että mä pääsen tekemään, kun mulla on tarve, mutta toisaalta se on sitten rasite, että sitten se menee siihen helposti, että illalla teet, että tavallaan olis helpompaa, kun sulla ei olis ja sun olis pakko tehdä siellä työpaikalla ne asiat, niin se rajais sitä työntekoaikin, että se tavallaan lisää sitä työntekoa, kun on niinkun liikkuvat työvälineet” (8)*

*”koska mä itse huomaan, että se ajan ja paikan taju niinkun katoaa, että sitten jossain vaiheessa huomaa, että on vielä pyjama päällä ja ei oo syönyt eikä juonut mitään ja kello on jo kaksitoista – – se huono puoli noissa etäratkaisuihin on että ihan oikeasti kun katselee ihmisiä mihin aikaan niitä sähköposteja tulee ja mihin aikaan niihin vastataan niin kyllä mä oikeasti olen huolestunut myös siitä, että ihmiset tekee joko ihan tolkkottoman pitkää päivää tai sitten tässä maassa on ihan valtavasti unihäiriöisiä ihmisiä, että ne mahdollisuudet on sellaiset, että ne varmasti jonkinlaiseen työnarkomaniaan ohjaa” (5)*

### **Viestintäteknologian omaksuminen**

Mobiileja työntekijöitä voi luonnehtia teknologiamyönteisiksi, sillä he kertoivat olevansa innostuneita uusista ratkaisuista ja laitteista. Haastateltavien viestintäteknologian käyttötaidot vaihtelivat, mutta usea korosti tarvitsevansa vain matkapuhelinta ja kannettavaa tietokonetta työskentelyyn, pyrkivänsä täysin sähköiseen arkistointiin ja paperittomaan toimistoon ja olevansa innostuneita uusista teknisistä ratkaisuista.

Viestintäteknologian käytössä korostuivat kuitenkin puhelimen ja sähköpostin merkitys, joita voidaan pitää oikeastaan perinteisinä yhteydenpidon tapoina. Erilaisten laitteiden ja ohjelmien käytössä olennaiseksi nousi niiden

vaivattomuus, käyttövalmius ja helppous, vaikka oltaisiinkin kiinnostuneita uusista laitteista ja sovelluksista.

*”tärkeintä siinä on se, että ne välineet, ne apuvälineet on semmoisia, että niitä pystyy tosi helposti käyttämään ja ne toimii joka paikassa ja niiden käyttöön ottaminen ei ole vaikeaa” (2)*

Haastateltavat totesivat, että uudet viestintävälineet yleistyvät. Toisaalta nykyiset välineet, kuten tekstiviesti, puhelut ja sähköposti, palvelevat hyvin, eikä niiden käytön haluttu vähenevän. Haastateltavat olivat esimerkiksi sisäistäneet uuden Office Communicator -ohjelman ja sen pikaviestinohjelman eri tavoilla. Sen mahdollisuudet ja ominaisuudet eivät olleet kaikille selvät, eikä ohjelma ole aktiivisessa käytössä. Muutama haastateltavista olisi kaivannut ohjelmaan jonkinlaista koulutusta, joka olisi saattanut lisätä myös ohjelman käyttöä. Moni kuvaili videoneuvottelun järjestämistä työlääksi, koska se vaatii liikaa asioista selvää ottamista ja organisointia. Tämän vuoksi päädytään helpompaan ratkaisuun, kuten puhelinneuvotteluun. Muutama mainitsi laitteiden teknisistä ongelmista ja tietoturvasta, jonka koettiin tekevän etävälineiden käytöstä joskus hankalaa. Muutama haastateltavista kertoi, että mielenkiinto Office Communicatorin käyttöönottoon hiipui, kun tekninen tukikaan ei saanut ohjelmaa toimimaan. Osa kaipasi perehdyttämistä uusiin sovelluksiin ja laitteisiin.

*”toivoisin, että kun uutta tulee niin se myös henkilöstölle sisäistettäisiin...että liikaa joutuu itse selvittämään ja kyselemään” (3)*

### **Koonti teeman keskeisistä asioista**

Luvussa 5.1 on käsitelty teemaa ”Viestintäteknologia mahdollistaa mobiilin työn”. Mobiilit työntekijät työskentelevät pysyvissä ja vaihtuvissa työtiloissa, jotka voivat olla organisaation toimitiloissa, kotona, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luona tai liikennevälineissä. Mobiililaitteita, monipuolisia työtiloja ja mahdollisuutta työskennellä joustavasti eri tiloissa työtehtävistä riippuen arvostetaan. Maisemakonttorissa työskentelyyn liittyy häiritseviä tekijöitä ja useat suosivat kotityöskentelyä keskittymistä vaativissa tehtävissä.

sä. Viestintäteknologiaan suhtaudutaan myönteisesti, mutta perinteiset viestintävälineet ovat suosituimpia. Vuorovaikutus puhelimitse on tärkeää. Sähköpostin merkitys työnteossa on kiistaton, mutta siihen liitetään myös paljon haittoja. Mobiilin työn tarjoaman joustavuuden ja vapauden kääntöpuolena saattavat olla pitkien päivien ja matkustamisen tuoma kuormitus sekä ajan ja paikan tajun katoaminen ja ylityöt.

## **5.2 Kasvokkaista vuorovaikutusta teknologiavälitteisen rinnalle**

Tämä teema käsittelee kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen suhdetta mobiileiden työntekijöiden näkökulmasta. Viestintäteknologian hyödyntämisestä huolimatta mobiilien työntekijöiden liikkumista ohjaavat erilaiset kasvokkaiset tapaamiset. Usein tapaamisten sijainti määrää mobiilin työntekijän työskentelypaikan: palaverin jälkeen jäädään työskentelemään kyseiseen kiinteistöön, matkustetaan palaveria varten toiselle paikkakunnalle tai aamulla päätetään palaverin sijainnin mukaan, mihin toimipaikkaan pääkaupunkiseudulla suunnataan. Kasvokkaiset tapaamiset voivat olla palaverieja, suunnittelukokouksia, koulutuksia, oman yksikön kokoontumisia tai tapaamisia asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Kasvokkaisia kohtaamisia tapahtuu myös spontaanisti ja epävirallisesti, esimerkiksi kahvi-automaatilla tai käytävällä. Arvioidessaan viestintävälineiden käyttöä moni haastateltavista totesi, että oikeastaan kasvokkaisia tapaamisia on päivittäin, mutta niiden määrä tuntui monesta kuitenkin vähemmältä verrattuna sähköiseen viestintään.

### **5.2.1 Luottamusta ja ymmärrystä**

Haastateltavat korostivat, että kasvokkaisissa tapaamisissa saavutetaan luottamus ihmisten välille. Yhteydenpitoa eri paikkakunnilla työskenteleviin

työkavereihin viestintäteknologian avulla pidettiin helpompana, jos ensin on voitu antaa kasvot omalle nimelle ja tutustua kasvokkain. Muuten tuntuu kuin puhuisi ventovieraiden kanssa, kuvaili yksi haastateltavista. Jotkut kertoivat olleensa vuorovaikutuksessa puhelimitse, sähköpostitse tai muuten viestintäteknologian välityksellä jo pitkään, mutta tavanneet kasvotusten vasta myöhemmin. Tällaisessa tilanteessa kumpikin hätkähtää hetkelliseksi, sillä käsitys toisesta ihmisestä on muodostunut erilaiseksi.

*haastattelija: Onko se jotenkin muuttanut sen jälkeistä kommunikointia?  
"ei se oikeestaan, että ei se niinkun häiritse siinä, että sitten tietysti yleensä sen jälkeen, että kun ihmisellä on kasvot, niin on aina vielä helpompi ottaa yhteyttä sen jälkeen, että mä en mitenkään väheksy sitä, että kyllä niinkun henkilökohtainen tapaaminen on aina erittäin hyvä asia, että kyllä sit sen jälkeen kun yhden kerran on nähnyt niin on helpompi ottaa ehdottomasti yhteyttä" (5)*

Kasvokkaiset kohtaamiset eivät ole aina mahdollisia eri puolella työskentelevien ihmisten kanssa. Intranetin sähköisestä puhelinluettelosta löytyvät työntekijöiden kuvat koetaan hyödylliseksi kommunikoitaessa teknologiavälitteisesti:

*"ja sitten sieltä löytyy kivasti sen ihmisen kuva ja musta on kiva jutella, jos näkee, että ahaa minkä näköinen tää kaveri on, kenelle soittaa" (6)*

Haastateltavat kokivat, että useissa palavereissa täysipainoinen osallistuminen vaatii paikan päällä olemista. Haastateltavien mukaan asioiden valmistelu ja pohdinta onnistuvat viestintäteknologian avulla, mutta tietyistä asioista on kokoonnuttava keskustelemaan ja päättämään kasvotusten yhteiseen tilaan. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, asioiden todellisen tarkoituksen ymmärtäminen tai jonkin hankalan asian selvittäminen koettiin olevan mahdollista kasvokkaisissa tapaamisissa, jolloin asioita voidaan käydä syvällisemmin läpi.

*"tämä on pitkälti yhteistyötä tämä työ, että asioita aika pitkälle valmistellaan ja pohditaan tuolla sähköpostissa ja verkossa käsin, sitten kun tehdään päätöksiä, että asioita pitää oikeasti saada läpi, silloin se melkein vaatii sitä, että kokoonnutaan sen asian tiimoilta" (4)*

*”mehän pyritään pitämään hirveesti puhelinneuvotteluja ja videoneuvotteluja, mutta sitten joitakin asioita kun tehdään, uusia asioita, niin ei pysty niinkun suunnittelemaan ja yhdessä sopimaan asioita, jos ei olla kasvokkain” (8)*

*”[kasvokkaisissa tapaamisissa] syntyy se luottamus, että ihminen on jotenkin se on täällä takaraivossa jossain, että se on semmoinen osa sitä kommunikaatiota, mikä ei välity netin kautta, ei sähköpostilla, eikä videoneuvotteluissa” (7)*

*”tämmöinen sosiaalisuus kuuluu tähän elämään, ja kokemusten vaihtoa, että se jää vähän puuttumaan, että sähköpostit ja tämmöiset viestinnät ei korvaa niinku monia korvia – – mutta jos istutaan jossain, tietysti palaverissakin huomaa, että se jalostuu se asia siinä kun on useampi niin kuin voi sanoa mielipiteensä ja kertoa oivalluksensa ja se sitten jalostuu eteenpäin” (3)*

Toisaalta myös samassa kiinteistössä – vaikkapa viereisessä huoneessa – työskentelevien ihmisten kanssa saatetaan olla yhteydessä esimerkiksi sähköpostilla. Yksi haastateltava kertoi syiksi työkavereiden liikkumisen ja sähköpostin edut, kuten pidempi asioiden käsittelyaika ja se, että sähköposti jää dokumentiksi, johon voi palata sopivana ajankohtana uudestaan. Usein viestiin liittyi muitakin henkilöitä kuin vain naapurihuoneen työkaveri.

*”ennen vanhaan se varmaan onkin ollut niin, että on liikuttu enemmän, on oltu ehkä samassa rakennuksessa tai kerroksessa ja ehkä se on ollut helpompaakin – – kun tulitiin puhuin siitä maisemakonttoriasiasta – –, että siihenhän tässä pyritäänkin, että lisätään vuorovaikutusta silloin kun ollaan paikalla” (4)*

## 5.2.2 Rutiinipalaverit vs. vuorovaikutteisuus

Kasvokkaisia vuorovaikutustilanteita kaivattiin lisää, mutta toisaalta rutiiniluontoisten palaverien ei koettu aina olevan tarpeeksi vuorovaikutteisia vaan niiden sisältöä, suurta määrää ja laatua kritisoitiin. Palavereja pidetään paljon, eikä niiden kaikkien koettu edistävän omaa työntekoa. Kasvokkaisia tapaamisia ei koettu tarpeellisiksi kaikissa tilanteissa, esimerkiksi viikoittaiset yksikköpalaverit tai rutiinikokoukset eivät vaadi välttämättä läsnäoloa. Osastokokouksissa kerrottiin olevan liikaa käsiteltäviä asioita, joihin ei ehdittä perehtyä syvällisesti.

*”osastokokouksissa käy hyvin helposti sillain että niinku niihin kerätään kamaa kauheesti ja sitten siinä ei niin sanottuja oikeita asioita keretä yhdessä käydä läpi vaan se on sitä diipadaapaa se koko – – vähän tarkemmin voisi miettiä, että mistä siellä tarvii puhua” (2)*



Keskittymistä palavereissa käsiteltäviin asioihin kritisoitiin myös. Osa ei kokenut saavansa palavereista sitä antia, mitä ne voisivat tarjota, koska ihmiset eivät tunnu keskittyvän itse asiaan, vaan työstävät omia tehtäviään kannettavien ja matkapuhelinten avulla. Puhelinneuvottelut saattavat osoittautua kasvokkaisia palavereja tehokkaammiksi.

*” joskus on sellainen filis, että ainoastaan sihteeri ja puheenjohtaja saa ottaa mukaan koneen ja sitten tuossa pitäis olla joku hylly tuossa oven vieressä, että kaikki laittaa matkapuhelimet sinne...eli keskitytään tähän asiaan ja ollaan tehokkaasti läsnä – – [puhelinneuvottelu] tuo niinkun siinäkin mielessä tehokkuutta, että se aika ei kulu siihen kulkemiseen ja yhä enemmän ihmiset voi sitten kuitenkin osallistua, ja yleensä kun joku ihminen tulee siihen palaveriin, joko videoneuvotteluun, niitäkin tehdään, taikka sitten puhelimessa, niin ne on yleensä paljon tehokkaampia, että siinä menee siihen small talkiin paljon vähemmän aikaa, kun ei nähdä” (5)*

Osa kertoi haluavansa kasvokkaisia tapaamisia vuorovaikutteisemmiksi. Rutiiniasiat onnistuvat esimerkiksi puhelinneuvottelujen avulla tai sähköpostilla. Kun tavataan kasvokkain, halutaan antaa aikaa syvällisemmälle ja vuorovaikutteisemmalle keskustelulle, jonka avulla asioita viedään eteenpäin. Tämä näkökulma sai mobiilit työntekijät miettimään, kannattaako johonkin palaveriin lähteä ollenkaan ja antaako lisäarvoa muille ja itselle, jos tulee fyysisesti paikalla pitkänkin matkan päästä. Erityisesti paljon matkustavat kokivat, että viestintäteknologiaa voisi hyödyntää enemmän yhteydenpidossa etenkin rutiiniluontoisissa ja säännöllisissä palavereissa.

*”[videoneuvottelu] olisi viimeinen este toisella paikkakunnalla työskentelylle – – meillä on kuitenkin toimintoja paljon eri paikkakunnilla, että mä en näe tätä että jos saisit sun kasvot ja nimen videoneuvottelun kautta niin olishan se nyt firmallekin edullisempaa kuin se, että ihmiset matkustaa paikasta toiseen” (1)*

*”että nyt olen ihan tietoisesti koittanut ottaa käyttöön [viestintäteknologiaa], että voisi käytännössä vähentää sitä reissaamista...kun ei totta puhuen ihan hirveän paljon enää kiinnosta” (2)*

### **Koonti teeman keskeisistä asioista**

Luvussa 5.2. on käsitelty teemaa ”Kasvokkaista vuorovaikutusta teknologiavälitteisen rinnalle”. Kasvokkaiset tapaamiset koetaan hyvin tärkeiksi luottamuksen ja yhteisymmärryksen saavuttamisen sekä asioiden syvällisen käsittelyn kannalta. Kasvokkaisten kohtaamisten vuorovaikutteisuus on

olennaista, minkä vuoksi rutiinipalavereiden antia punnittiin. Oheiseen taulukkoon 7 on koottu kasvokkain tapaamisiin liitettyjä etuja ja haittoja.

Edut	Haitat
+ kasvojen antaminen omalle nimelle	- osa tapaamisista ei vaatisi läsnäoloa
+ asioiden syvälinen läpikäyminen ja ymmärryksen saavuttaminen kasvokkain on tärkeää	- rutiinipalaverit eivät vuorovaikutteisia ja viestintäteknologiaa voisi hyödyntää paremmin
+ epäviralliset tapaamiset tärkeitä	- palaverikäytännön kritisointi: osallistujat eivät keskity asiaan, kannettavat ja matkapuhelimet häiritsevät ihmisten keskittymistä
+ luottamuksen saavuttaminen	- palavereita on paljon, eivätkä ne edistä omaa työntekoa

TAULUKKO 7: Kasvokkaisten tapaamisten edut ja haitat

### 5.3 Organisaatiossa on sekä virallista että epävirallista viestintää

Tämä teema käsittelee tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaatiossa mobiilien työntekijöiden näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat organisaatiossa olevista virallisista toimintamalleista, mutta puhuivat yhtä lailla myös epävirallisista toimintatavoista ja kirjoittamattomista pelisäännöistä. Tyypillisimmät viralliset viestinnän areenat ovat intranet, sähköpostilistoille lähetetyt tiedotteet sekä viikoittain tai joka toinen viikko järjestettävät yksikköpalaverit, joiden kautta saadaan tietoa organisaatiota koskevista asioista. Esimiehet ovat tärkeitä tiedonlähteitä. Esimiesviestinnän ja työkalujen välisen epävirallisen viestinnän merkitys korostuivat haastateltavien vastauksissa, ja näitä osa-alueita tarkastellaan tämän luvun loppupuolella tarkemmin.

Haastateltavat pitävät viestintää työyhteisössä ja koko organisaatiossa avoimena. Avoimuus koettiin tärkeäksi, sillä se osoittaa, että työntekijöiden halutaan tietävän meneillä olevista asioista, minkä koetaan vaikuttavan motivaatioon.

*”se viestii siitä, että halutaan, että sä tiedät asioita ja se edistää sitä, että sulla on hyvä fiilis ja sä pysyt kärryillä että tiedät mitä koko konsernissa tapahtuu” (1)*

Tiedonkulkua pidetään periaatteessa tehokkaana, mutta tehokkuus kärsii tiedon paljoudesta. Moni kuvaili tietoa tulevan välillä liikaakin ja korosti yksilön omaa vastuuta ja aktiivisuutta tiedonhankinnassa ja tiedon suodattamisessa.

*”eli tietoa on tosi paljon, se vain vaatii sitä, että sä oot aktiivinen ja sä haet sitä” (6)*

Tehottomuuteen liitettiin sähköpostitulva sekä pitkät ja epäselvät viestit. Intranetin uutisotsikot vaihtuvat tiheästi ja vaativat jatkuvaa seuraamista. Tiedonkulkuun kaivataan ytimekkyyttä. Tiedon paljouteen ja toisaalta tiedonkulun ongelmiin liittyy yrityksen suuri koko ja hajanainen rakenne. Yksi haastateltava mainitsi, että aina ei ymmärretä jonkin asian koskevan myös muita yksiköitä, ja asioista unohdetaan ilmoittaa. Osa haastateltavista mainitsi, että tiedonkulku saattaa olla hyvinkin eriarvoista hajanaisen organisaation eri yksiköissä. Yksi haastateltava kuvaili hyvin moniportaisia viestiketjuja: päälliköt välittävät viestin esimiehille, jotka välittävät viestiä edelleen alaisilleen ja näin viesti siirtyy ketjussa eteenpäin. Viestin välittämiseen vaikuttaa myös esimies: pitääkö hän viestiä tärkeänä ja onko hän paikalla jatkamassa sitä. Jos joku linkki puuttuu, tiedonkulku katkeaa. Ilmiötä kuvailtiin myös siten, että virallisten asioiden koettiin valuvan organisaatiossa epämääräisesti portaittain alaspäin joko virallisen sähköpostin tai epävirallisesti suullisen tiedon muodossa.

Viestintätapojen koetaan muuttuneen epävirallisemmaksi ja matalammaksi. Yksi haastateltava kuvaili muutosta tekstiviestin yleistymisellä. Muutama vuosi sitten tekstiviesti oli paljon henkilökohtaisempi, mutta nyt sen voi laittaa työkavereille, joita ei oikeastaan edes tunne. Tekstiviestin käyttö jakautuu kuitenkin haastateltavien kohdalla kahtia, sillä osa kuvailee käyttävänsä tekstiviestiä todella paljon, osa puolestaan ei. Paljon tekstiviestiä

käyttävät puhuivatkin uudesta ja vanhasta kulttuurista viestintätapojen yhteydessä. Jotkut kertovat tiettyjen tapojen, kuten tekstiviestittelyn, tulevan ”meidän vanhasta kulttuurista”, jolla viitataan taustoihin toisessa yrityksessä. Osa ei maininnut yrityskulttuurieroja ollenkaan.

Muutama haastateltavista ajatteli, että heidän viestintävälineiden käyttötapaansa ja viestintärytmiänsä on erilainen verrattuna paikallaan pysyviin työntekijöihin. Jotkut kokivat olevansa nopeampia tiedonvälityksessä ja haluavansa laittaa asioita nopeasti eteenpäin juuri sen takia, että liikuttaessa niitä ei voi säilöä muistiin. Osa oli sitä mieltä, että heillä on mobiileina työntekijöinä enemmän viestintävälineitä käytössään. Muutama taas korosti, että kaikilla on oikeastaan samat tiedonsaanti- ja yhteydenpitovälineet (esim. intranet, puhelin, sähköposti) käytössä koko yrityksessä, ja käyttöön vaikuttavat enemmänkin yksilölliset mieltymykset ja tavat. Organisaation virallisista asioista saadaan tietoa samalla tavalla. Mobiilien työntekijöiden toimintatapojen ja viestintäteknologian hyödyntämisen ajateltiin kuitenkin muuttavan myös muiden organisaation jäsenten toimintatapoja. Heiltä ikään kuin vaaditaan enemmän viestintäteknologian käyttämistä, jotta tiedonkulku olisi kaikille tasapuolista.

Muutama haastateltavista kuvaili organisaation toimintatapoja jäykiksi ja muodollisiksi, mikä ilmeni viestintäteknologian ja kasvokkaisten tapaamisten vertailussa. Muutama haastateltavista koki muodollisuuden näkyvän palaverikulttuurissa, jonka kautta organisaatio on tottunut toimimaan. Yksi haastateltavista kertoi, että nykyisessä yrityskulttuurissa vaaditaan fyysistä läsnäoloa ja liikkumista palaveriinkin, vaikka muitakin mahdollisuuksia olisi.

*”Tässä törmää kaksi asiaa, että me voitais toimia ihan eri tavalla, jos niinkun tämän yhtiön kulttuuri muuttuis – – palaverikäytäntö ja tämä formaali raportointi ja muut ohjaa tekemään sitä tietyllä tavalla, mutta se ei välttämättä oikeasti vaatisi läsnäoloa”*  
(7)

*”Välillä tuntuu siltä, että jengi ajattelee, että mitä useammassa palaverin pöytäkirjassa on nimi, että sitä tärkeämpi on. Joskus mä ihmettelen että miten joku pystyy tekemään työnsä kun on aamusta iltaa buukattu palavereita.” (2)*

Yksi säännöllisesti toiselle paikkakunnalle matkustava haastateltava epäili, että kyse ei ole oikeastaan viestintäteknologian käytöstä – esimerkiksi videoneuvottelun toimimattomuudesta – vaan kulttuurimuutoksesta. Hän pohti, kokevatko muut edes tarvetta muuttaa tilannetta, jos he matkustavat vain samalla paikkakunnalla tai eivät matkusta juuri ollenkaan. Hän mietti, miten organisaatiossa voitaisiin saada aikaan muutos viestintäteknologian tehokkaampaan hyödyntämiseen ja samalla matkustamisen vähentämiseen.

*” [koska] työyhteisössä on tällainen ku minä, jos ne haluaa mut kiinni niin ne ei voi vaan kävellä ja kysyä...onhan se varmaan kulttuurin muutostakin – – mun mielestä se vaatii enemmänkin kulttuurimuutosta, kuin että hankittais tohon se laite...ja sit se pystynkö esimerkiksi minä yhtenä ihmisenä tekemään sitä muutosta vai mistä sen pitäis lähteä” (1)*

### 5.3.1 Esimiesviestinnän merkitys

Esimiehen merkitys tiedonvälityksessä korostui melkein kaikilla haastateltavilla. Oma esimies koettiin tärkeäksi tiedonvälittäjäksi ja lisätiedon lähteeksi. Kokemukset tiedonkulun avoimuudesta ja tasapuolisuudesta liittyivät esimiehen viestintään. Intranetistä saadaan yleistä koko organisaatiota koskevaa tietoa, mutta asioita käsitellään syvällisemmin yksikön palavereissa esimiehen johdolla.

Haastateltavien esimiehet työskentelevät joko samalla paikkakunnalla samassa tai eri kiinteistössä taikka kokonaan eri paikkakunnalla. Joidenkin oma esimies on mobiili työntekijä. Jotkut haastateltavista kokivat olevansa itse haasteita omalle esimiehelle, sillä muusta työyhteisöstä etäällä työskentelevä tai paljon matkustava työntekijä täytyy ottaa eri tavalla huomioon, mitä joidenkin esimiehet tekivätkin.

Muutama esimiehenä työskentelevä haastateltava koki oman liikkumisen vaikeuttavan esimiestyöskentelyä. Ongelmana pidettiin lähinnä kasvokkaisia kohtaamisia ja epävirallisten jutteluiden määrän vähentymistä. Kun ei ole säännöllisesti läsnä, ei ole niin tietoinen työyhteisön ilmapiiristä ja alaisten kuulumisista. Yksi haastateltava halusi lisätä epävirallista viestintää ja järjestää enemmän aikaa alaisten kanssa työpaikalla. Toinen esimiehenä työskentelevä haastateltava kuvaili, että ”pikkuasiat” jäävät käsittelemättä ja kysymättä, koska niitä ei voi heti hoitaa kasvotusten, eikä asia ole niin olennainen että tulisi soitettua.

Yksi haastateltava toi esille nuorten esimiesten kokemuksen puutteen viestinnässä ja esimieskoulutuksen tärkeyden. Yksi haastateltava puolestaan korosti sukupuolen yhteyttä esimiehen viestintätaitojen välillä: hän koki naisiesimiehen olevan huomattavasti avoimempi ja tehokkaampi tiedonvälittäjä.

### **5.3.2 Epäviralliset ja suunnittelemattomat kohtaamiset**

Vertaillaessaan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen kokemuksia organisaation muihin, niin sanottuihin paikallaan pysyviin, työntekijöihin moni haastateltavista koki olevansa paremmassa asemassa. Paremmassa tai huonommassa asemassa olemisen tunteet liittyivät yleensä epävirallisiin kasvokkaiisiin tapaamisiin. Niitä pidettiin tärkeinä tiedonkulun kannalta nimenomaan omaa työyhteisöä koskevien asioiden yhteydessä.

Monet kokivat pystyvänsä verkostoitumaan enemmän kuin paikallaan pysyvät työntekijät. Liikkuessaan yrityksen eri toimipisteissä mobiilit työntekijät tapaavat uusia ja jo tuttuja ihmisiä, ja pystyvät vaihtamaan kuulumisia ja luomaan epävirallista verkostoa ympärilleen. Muutamat ajattelivat, että he saavat tietää asioiden taustoista enemmän ja heidän perspektiivinsä laajenee yhden toimipisteen seinien ulkopuolelle, minkä vuoksi he ovat hiukan pa-

remmassa asemassa tiedonkulun kannalta kuin paikallaan pysyvät työntekijät.

*” – – accidents happen että kun törmäilee ihmisiin koko ajan sä jotain tietoa vaihdat, ja sit sä kuulet, kun sä meet jonnekin” (6)*

*” mobiili ihminen saa enemmän tietoa, että silloin on enemmän välineitä ja silloin – – kun tiedetään että joku ihminen on jatkuvasti liikkeessä, se otetaan paremmin huomioon” (5)*

Vaikka moni koki epävirallisen verkoston laajenevan liikkeessa, muutama haastateltavista koki, ettei pääse samalla tavalla osalliseksi epävirallisista jutteluista ja puskaradiosta. Tällaisia tuntemuksia oli etenkin sellaisilla työntekijöillä, joilla yksikön muut jäsenet työskentelevät toisella paikkakunnalla. Käytäväkeskusteluista ei päästä osalliseksi yhtä paljon – sermin toiselle puolelle ei voi huikata, jos ei ole paikan päällä. Tiedosta ei varsinaisesti koettu jäävän paitsi, mutta toisaalta ajateltiin, että käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa siirtyy paljon tärkeää tietoa. Tämä vaikuttaa eriarvoisuuden kokemuksiin. Osa kaipasi epävirallista työkavereiden kanssa keskustelua, mikä liittyi nimenomaan kasvokkaisten tapaamisten lisäämiseen. Niiden järjestämisen vaikeus kuitenkin ymmärrettiin.

*”olishan se ihana, jos me oltais samalla paikkakunnalla ja pystyttäis näkemään ja puhumaan ne asiat, mutta se ei ole mahdollista, että kyllä se välillä haittaa, on siitä ihan selvästi haittaa, mutta että siihen on tottunut ja se on pakon sanelemaa, niin ei sille oikein mahda mitään” (8)*

*Haastattelija: Koetko että jäisit jostain tiedosta paitsi?*

*”No en nyt silleen, että tietty tämmöset että enhän mä tiedä mitä jutellaan ja puhutaan niinku asioista ja näin, että viestintään liittyy olennaisesti ne käytäväkeskustelut ja ne kahvipöytäkeskustelut ja ne ruokailut että siinä meet kopiokoneelle ja saatat jonkun kanssa ruveta että sä teet sitä juttua ja alat siitä puhumaan...että tällaiset siinä jää vähemmälle” (1)*

Yksi haastateltavista kuvaili tilannetta, jolloin esimies on kertonut yksikölle jostakin asiasta paikan päällä oleville muistamatta kertoa sitä toisella paikkakunnalla olevalle. Tällaiset asiat ihmetyttävät yhteisessä palaverissa, jossa asiaa olisi tarkoitus työstää eteenpäin.

*”että hyvin paljon informaatiota siirtyy käytäväkeskusteluissa ja sitten toisaalta ihmiset jotka ei niinku ole fyysisesti jossakin paikassa, että ne voisi osallistua niin, mones-  
tikin voi olla niin, että ne jää niinku vahingossa pois...sitten joku ihminen voi olettaa...niin kuin vaikka esimies, että se on kaikkien kanssa puhunut, ettei se niinku  
pidä kirjaa...että kun hän puhuu siinä niiden ihmisten keskellä avokonttorissa, että hei  
tämmöinen homma nyt, että ottakaahan huomioon ja miettikää, niin voi niinku jäädä  
päähän, että nyt mä olen kaikkien kaa jutellu, mutta sitten taas kun joku henkilö on  
fyysisesti muualla niin on taivaallisen tietämätön asioista” (2)*

Suurin osa ajatteli epävirallisen juttelun tapahtuvan kasvotusten ja ohimennen sattumalta. Tyypillisiksi tilanteiksi kuvailtiin kahviautomaatilla tai ruokalassa käymistä, neuvotteluhuoneiden edessä tai aulassa törmäämistä tai maisemakonttorissa ohimennen juttelua. Toisaalta osa koki tulevansa keskeytetyksi maisemakonttorissa. Jotkut kertoivat hakeutuvansa tahallaan tilanteisiin, joissa voi epävirallisesti kysyä jotain ja hoitaa työasiaa eteenpäin. Epävirallisen juttelun koettiin olevan mahdollista myös puhelimesta, mutta sähköposti koettiin jo virallisemmaksi. Sähköpostissa saatetaan lähetellä joskus hupiviestejä, ja nekin saattavat madaltaa yhteydenottoa johonkin toisella paikkakunnalla työskentelevään kolleegaan. Muutama mainitsi, että pikaviestin soveltuu hyvin epäviralliseen jutusteluun ja työkaverin kuulumisten kyselyyn.

Yksi haastateltava koki saavansa maisemakonttorissa paljon enemmän epävirallista tietoa kuin samalla paikkakunnalla toisessa kiinteistössä, jossa hän työskentelee omassa huoneessaan. Yhdessä toimipisteessä oleva ruokalaremontti tuli esiin myös muutamissa haastatteluissa, kun kerrottiin, että remontin aikana ei ole käyty tyypillisiä epävirallisia lounaskeskusteluja. Usea mainitsi, että kun on tutustuttu epävirallisesti ja rennommassa ympäristössä, on helpompi ottaa yhteyttä myöhemmin työasiassa.

Yksi haastateltava korosti, että aikaisemmin yhteiset epäviralliset aamuhetket olivat tilaisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen ja sellaista kaivataan lisää. Hänen mukaansa tällaisia tapaamisia ei enää juuri ole, vaikka ihmiset työskentelisivätkin lähekkäin ja samassa kiinteistössä.



*”aamuhetket oli jo yksi ennen kuin työt aloitettiin, että siinä yhteydessä keskusteltiin monesti jo ja siinä tuli semmoista tietoa ja hiljaista tietoa siirtyi ja jokainen sai vinkkiä johonkin omaan ongelmaansa ja sitten kahvihetket oli enemmän yhteisiä, että nyt on harvemmin, ollaan jonkun isomman ryhmän kanssa, vaikka tilatkin on olemassa”  
(3)*

### **Koonti teeman keskeisistä asioista**

Luvussa 5.3 on käsitelty teemaa ”Organisaatiossa on sekä virallista että epävirallista viestintää”. Omaa aktiivisuutta tiedon suodattamisessa ja hankkimisessa pidetään tärkeänä. Mobiilit työntekijät huomioivat tiedonkulun portaittaisen etenemisen organisaatiossa ja hajanaisesta organisaatorakenteesta johtuvan tiedonkulun eriarvoisuuden. Joitakin organisaation toimintakäytäntöjä pidetään mobiilin työnteon kannalta jäykkänä. Esimiesviestinnän ja työkavereiden välisen epävirallisen ja suunnittelemattoman viestinnän merkitys korostuu. Liikkuminen organisaation eri toimipisteissä antaa mobiilille työntekijälle mahdollisuuden verkostoitua eri puolille organisaatiota, minkä vuoksi moni voi kokea olevansa tiedonkulun suhteen jopa muita paremmassa asemassa. Toisaalta puskaradion toimiminen voi olla mobiililla työntekijällä myös heikompaa.

### **5.4 Työyhteisö on häilyvä ja verkostoitumista tarvitaan**

Tämä teema keskittyy mobiilien työntekijöiden työyhteisöön muodostumiseen ja verkostoitumiseen organisaatiossa. Joidenkin haastateltavien oli ensin vaikeaa määritellä omaa työyhteisöään. Osa haastateltavista koki hyvin selkeästi ja voimakkaasti kuuluvansa työyhteisöön, jonka muodostavat tietyt ihmiset. Moni kuitenkin koki työyhteisön muodon vaihtelevan ja työyhteisön ihmisten muuttuvan ajoittain. Työyhteisöksi ymmärretään sellaisten ihmisten muodostama yhteisö, joihin ollaan melkein päivittäin työasioissa tekemisissä ja joiden kanssa edistetään omaan työhön liittyviä asioita. Tästä syntyy läheisyys. Työyhteisön jäsenillä on jokin yhteinen vastuualue, ja kaikkien

työnteko vaikuttaa yhteisesti tulokseen. Jokaisella on vastuu omastaan palastaan, mutta vastuu kokonaisuudesta on yhteinen.

*”yhteiset tavoitteet, yhteiset mittarit ja yhteinen niinku suunta ja se on se...samat selkeät tavoitteet ja mittarit ja me tullaan siihen vähän eri tulokulmista, ja viedään sitä junaa samaan suuntaan” (4)*

Työyhteisöksi käsitettiin koko oma yksikkö tai laajimmillaan koko yritys, jos työasioissa oltiin yhteydessä eri puolilla työskenteleviin ihmisiin ympäri organisaatiota. Fyysisen läheisyyden ei koettu muodostavan työyhteisöä, vaan työyhteisön jäsenet voivat – ja usein ovatkin – eri paikkakunnilla. Joillakin työyhteisön jäsenet ovat samassa kiinteistössä. Osa kertoi, ettei kukaan työyhteisön jäsenistä työskentele samalla paikkakunnalla, vaan he työskentelevät ”missä vain”.

Työyhteisöjä voi olla useampiakin, esimerkiksi suorien alaisten kanssa muodostuvan työyhteisön rinnalla on samoja tehtäviä eri puolilla maata tekevästä kollegoista muodostuva oma työyhteisö. Yksi haastateltava kertoi ensisijaisen työyhteisönsä koostuvan kollegoista, joilla on hänen kanssaan sama esimies. Tämän lisäksi hänellä on useampia ”ryppäitä” eli selkeitä erillisiä työyhteisöjä sivutehtävistä riippuen. Joillakin työyhteisöjen määrä ja jäsenet voivat vähentyä tai lisääntyä projektien, työtehtävien ja vastuualueiden muuttuessa ja joillakin ne ovat pysyvämpiä.

#### **5.4.1 Läheisyyden kokemukset työyhteisössä**

Työyhteisö voi olla häilyvä mutta tuntua silti tiiviiltä. Vaikka mobiili työntekijä ei olisikaan fyysisesti paikalla, työyhteisön jäseniin pidetään aktiivisesti yhteyttä sähköpostilla ja puhelimella. Jos oma yksikkö on toisella paikkakunnalla, koetaan tärkeäksi käydä näyttäytymässä kasvokkain. Uudessa työyhteisössä on tarve rakentaa läheisyyden tunnetta ensin kasvotusten. Verkostoitumisessa kasvokkaiset tapaamiset koetaan tärkeiksi. Useat haasta-

teltavat kokivat, että yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä on vahva ja myös henkilökohtaisista ja työelämän ulkopuolella olevista asioista keskustellaan.

*”että kun nähdään vähän, puhutaan paljon puhelimesta ja laitetaan paljon sähköpostia – – mun mielestä niinkun kaikki ymmärtää hyvin toistensa haasteet ja tietää, että minkä takia toi yksi tekee etätöitä ja miks to tekee nelipäiväistä viikkoa – – se työyhteisö on niinkun semmoinen se työyhteisön ydin, missä kaikkein eniten tehdään yhteistyötä on kauheen tiivis ja niinkun läheinen ja lämminkin”(5)*

Yksi haastateltava mainitsi, että työyhteisöstä voi sulkea itsensä ulos, jos sitä haluaa. Yleisesti ottaen kerrottiin, että yrityksessä on helppo luoda kontakteja työkavereihin, vaikka heitä ei tuntisikaan. Epäviralliseen jutteluun kyllä tarjotaan mahdollisuuksia ja oma-aloitteisuus verkostoitumisessa on olennaista.

*”[yhdessä yrityksen toimipaikassa] saattaa vähän vieraammatkin kysyä että lähdetkö syömään ja haluatko lähteä mukaan, että ne on aika semmoisia suvaitsevaisia että ei sulje ulkopuolelle”(1)*

Moni haastateltavista kuitenkin totesi, että työasiat halutaan erottaa muusta henkilökohtaisesta elämästä. Sosiaalisuus ja kaveruus erotettiin varsinaisesta työyhteisöstä. Jotkut haastateltavat kertoivat, että läheisemmät sosiaaliset kontaktit ovat vanhoja työkavereita tai tulevat vanhoista työyhteisöistä saman organisaation sisällä. Muutama kuvaili aiempaa työyhteisöään organisaatiossa läheisemmäksi ja kertoi olleensa siellä olevien työkavereiden kanssa ystäviä. Uudet tehtävät ja uusi työyhteisö vaatii totuttelua ja tutustuminen on käynnissä, mutta samanlaista läheisyyttä ei koettu. Osa epäilee, että ei tulla kokemaankaan. Osittain tämä johtuu myös siitä, että työyhteisön muut jäsenet saattavat olla kokonaan toisella paikkakunnalla – näin on erityisesti maakunnasta pääkaupunkiseudulle matkustavilla työntekijöillä. Osa koki organisaatiomuutosten, yhteistoimintaneuvottelujen ja yleensäkin kiristyneemmältä tuntuvan työtilanteen vaikuttavan siihen, että työasiat halutaan selkeästi pitää erillään muusta henkilökohtaisesta elämästä. Tämä tuntuikin useimmista toimivalta ratkaisulta. Muutamat kaipasivat sosiaalisuutta ja

epävirallista juttelua työyhteisöön enemmän, mutta useimmat haastateltavista kokivat olevansa tällaisessa osana ihan riittävästi.

Läheisyyttä ja sosiaalisuutta pohdittiin myös etätyöskentelyn näkökulmasta. Kotona työskentely koettiin hyväksi vaihteluksi, mutta siitä puuttui työkavereiden näkeminen ja spontaanit keskustelut. Yksi haastateltava kuvaili näin:

*”mä olin kaksi päivää kotona..niin tuli sellainen tunne, että on kauhea tarve päästä juttelemaan ihmisille...eli sähän oot vähän niinkun eristyksissä” (6)*

#### 5.4.2 Verkostoituminen

Usea haastateltava puhui oman verkoston luomisesta ja oikeiden kontaktien löytämisestä organisaatiossa. Jos on tekemisissä laajasti eri ihmisten kanssa eri yksiköistä ja eri paikkakunnilta, muodostuu oma henkilökohtainen verkosto. Moni haastateltavista kuvaili, että he pystyvät hakemaan ratkaisuja, apua ja lisätietoja eri puolilla organisaatiota olevilta ihmisiltä. Yksi haastateltava kertoi hankkineensa niin sanottuja agenteja eri paikkakunnilla olevista työkavereista, jotka pitävät häntä ajan tasalla meneillä olevista asioista virallisen tiedon lisäksi. Epävirallisia reittejä ja tuttuja työkavereita käytetään asioiden hoitamisessa ja eteenpäin viemisessä, vaikka reitti olisikaan organisaation virallisen rakenteen mukainen. Näin saatetaan toimia esimerkiksi sääntömääräistä kokousta tai projektipalaveria ennen, kun haetaan ratkaisuja johonkin selvitettävään asiaan. Asioiden ajatellaan etenevän paremmin, kun otetaan yhteyttä sellaiseen henkilöön, joka tuntuu tietävän asiasta parhaiten. Ongelmien ruotiminen yhdessä nähtiin uusien luovien ratkaisumallien synnyttämisen kannalta tärkeänä.

*”jos mulla on vähänkin jonkilaista arvelua siitä, että joku tietää ja tuntee jonkun asian niin käivelen ja kyselen siltä” (2)*

*” – mitä mä nyt tekisin tälle kun en mä nyt oikein osaa tätä yksin ratkaista, ja sit se miettii, että toi toi ja toi henkilö ymmärtää tästä jotain ja toi ymmärtää aika paljon ja mä kutsun ne nyt koolle, jotta mä voin ensi maanantaina mennä viisaana kertomaan siitä [viralliseen kokoukseen] – – semmoistakin tapahtuu, että mä äpäs nyt sparraan*

*vähän tässä ton ja ton kollegan tai muuten asioista ymmärtävään kanssa ja oonks mä nyt ihan oikeilla jäljillä ja näistähän syntyy monesti hyviä [ideoita]" (4)*

Verkostoituminen liittyy myös organisaatiomuutoksiin. Useampi haastateltava kertoi vastikään aloittaneensa uudessa tehtävässä ja uudessa työyhteisössä. Moni kuvaili, että organisaatio muuttuu koko ajan, ja samalla myös oma työyhteisö ja ehkä työnkuvakin muuttuu. "Nämä vaihtuu koko ajan nämä hommat", kuvailtiin. Yksi haastateltava kuvaili pitkään poissa olleen työkaverinsa takaisin tuloa yritykseen näin:

*"hän tuli tänne niin huomasi että tää on semmoinen niin kun seitti, että jos sieltä jotakin katkeaa, niin uuden ihmisen löytäminen niinkun siihen tilalle on tosi vaikeeta, varsinkin kun meillä vellooo koko ajan nämä organisaatiot uudelleen ja uudelleen" (5)*

Ehkä tämän vuoksi oman verkoston luominen ja omien kontaktien käyttö koettiin tärkeäksi ja jollakin tavalla pysyvämmäksi. Yksi haastateltavista toi esille sen, että organisaatio ei pysty uudistumaan, koska aina otetaan yhteyttä samoihin tuttuihin henkilöihin, vaikka henkilöt ja tehtävät muuttuvat. Asioita ei viedä eteenpäin organisaatorakenteen ja prosessin mukaan vaan henkilösuhteiden avulla.

### **Koonti teeman keskeisistä asioista**

Luvussa 5.4 on käsitelty teemaa "Työyhteisö on häilyvä ja verkostoitumista tarvitaan". Työyhteisöjä voi olla useita, ne voivat toimia rinnakkain ja niiden jäsenet voivat muuttua projektikohtaisesti. Työyhteisöä ei pidetä enää yhtä tarkkarajaisena kuin aikaisemmin. Työyhteisössä koetaan yhteenkuuluvuuden tunteita, mutta läheisyyden kokemukset eivät ole yhtä vahvoja kuin aikaisemmissa yhteisöissä. Omien kontaktien ja oman verkoston luomisen merkitys korostuu mobiileilla työntekijöillä.

## **5.5 Koonti keskeisistä tuloksista**

Mobiilit työntekijät arvostavat viestintäteknologian mahdollisuuksia, vapautta valita itselle kulloinkin sopiva työskentelypaikka ja joustavuutta työnte-

ossa. Tärkeimmät viestintävälineet ovat matkapuhelut ja sähköposti. Etenkin sähköpostin tehokkuus kärsii viestien suuresta määrästä. Uusia viestintävälineitä, kuten Office Communicatorin pikaviestintä ja tiedostojen jakoa, ei vielä hyödynnetä täysin. Huolenaiheita ovat ajan ja paikan tajun katoaminen, kuormittumien ja työhyvinvointi.

Organisaatiokulttuurissa on havaittavissa vielä jäykkyyttä, joka ei tue täysin mobiilia työskentelyä, muun muassa palaverikulttuuria kritisoiitiin. Esimiehen ja epävirallisten kasvokkaisten tapaamisten merkitys tiedonkulussa korostui. Organisaatiossa on nähtävissä erilaisten tottumusten aiheuttamia yhteentörmäyksiä. Aiemmissa yrityksissä on totuttu toimimaan tietyllä tavalla, joka ilmenee vuorovaikutuksessa ja viestintävälineiden käytössä.

Työkavereita on helppo lähestyä, mutta kasvokkaisten spontaanien kohtaamisten katoaminen askarruttaa. Tällaiset kohtaamiset nähdään hyvin merkittäviksi, ja ne vaikuttavat osaltaan kokemuksiin tiedonkulun tasapuolisuudesta. Useat kuitenkin kokivat olevansa tiedonkulussa paremmissa asemassa kuin paikallaan pysyvät työntekijät liikkeessaan organisaation eri toimipaikoissa. Työyhteisöön kuuluvat ihmiset määrittyvät keskeisten työtehtävien kautta, eikä fyysisen työpisteen kautta. Verkostoituminen eri puolille yritystä on tärkeää, sillä organisaation sisäiset yhteyshenkilöt ja sidosryhmät ovat hajallaan eri puolilla. Oman verkoston luomisen tärkeys korostuu.

Mobiilia työtä varjostavat matkustamisesta aiheutuva rasitus, työtehtävien yhteensovittaminen matkustamiseen, työyhteisön epävirallisesta viestinnästä paitsi jääminen sekä työhyvinvointiin liittyvät kysymykset. Mobiilin työn etuina pidetään joustavuutta, itseohjautuvuutta ja mielenkiintoista työtä. Verkostoituminen ympäri organisaatiota nähdään etuna. Taulukossa 8 kuvataan haastateltavien mobiiliin työhön liittämiä keskeisiä etuja ja haittoja.

Edut	Haitat
+ mobiilit laitteet mahdollistavat joustavuuden työnteossa ja antavat vapauden valita itselle sopiva työtila	- mobiilit laitteet myös velvoittavat, työntekijä on aina tavoitettavissa
+ työskentelyä voi jaksottaa ja tuntimääriä tasoittaa, esim. pitkät työpäivät toisella paikkakunnalla voi tasoittaa tekemällä kotona etätöitä ja lyhyempää päivää	- matkustamisen koetaan vievän aikaa varsinaiselta työnteolta ja esimiehillä alaisen näkemiseltä, mikä koetaan tärkeäksi
+ organisaatiossa on kannustettu erilaisiin joustaviin työmahdollisuuksiin ja tarjottu sopivia työkaluja	- pitkät päivät toisella paikkakunnalla ovat väsyttäviä ja työpäivän lisäksi tulee vielä matkustaminen
+ oma työpiste toisella paikkakunnalla estää osallistumasta liikaa palaverihin ja mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn, myös etätöskentely kotona tehokasta	- ajan ja paikan taju katoaminen: mobiilit työvälineet saattavat lisätä työtunteja, koti-työskentely voi muuttua lisäksi, eikä korvaa työtunteja
+ liikkuminen organisaation eri toimipainoissa antaa mahdollisuuden tavata paljon ihmisiä ja olla osallisena erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa, minkä ansiosta voi kokea olevansa tiedonkulun suhteen hyvässä asemassa	- ylityöt ja työhyvinvointi huolestuttavat yleisesti koko yrityksen tasolla, vaikkei se välttämättä koskisi itseä
+ oman verkoston luominen on mobiililla työntekijällä tärkeää	- ”puskaradion” toimiminen on heikompa, kahvipöytäkeskusteluista saatetaan jäädä paitsi
+ mobiili työnteko yhdistetään mielenkiintoiseen työhön, joka tarjoaa erilaisia muuttuvia haasteita	- organisaation toimintatavoissa on vielä jäykkyyttä, joka ei tue mobiilia työtä

TAULUKKO 8: Mobiiliin työskentelyyn liitettyjä etuja ja haittoja

## 6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä vaatimuksia mobiili työ asettaa työyhteisölle ja työyhteisön viestinnälle. Luvussa 6.1 vastataan tutkimuskysymyksiin ja keskustellaan tutkimuksen tuloksista tutkimuskirjallisuuden valossa. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään viiheitä kohdeorganisaatiolle mobiilien ratkaisujen ja työyhteisön viestinnän kehittämiseen. Kehitysideoita ja sovelluksia esitellään luvussa 6.2. Lopuksi luvussa 6.3 keskitytään tutkimuksen arviointiin ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Keskustelua tutkimuskirjallisuuden valossa

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, miten mobiilit työntekijät käyttävät viestintävälineitä ja suhtautuvat niihin. Viestintäteknologian merkitys mobiileille työntekijöille on oleellinen. He liikkuvat useissa työtiloissa ja käyttävät viestintäteknologiaa työntekoon ja yhteydenpitoon, mikä vastaa Vartiaisen ym. (2005) määritelmää mobiilista työstä. Matkapuhelin ja kannettava tietokone kulkevat miltei aina mukana ja niihin suhtauduttiin melko henkilökohtaisesti. Viestintäteknologian tuoma joustavuus antaa työntekijälle mahdollisuuden valita sopivin työnteon paikka aikataulusta, tehtävistä ja



elämäntilanteesta riippuen (Hanhike & Gareis 2004). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että joustavuutta pidetään hyvänä asiana.

Mobiilit työntekijät ovat teknologiamyönteisiä ja kiinnostuneita laitteista ja uusista ratkaisuista, mikä johtunee myös yrityksen viestintäteknologiaan liittyvästä toimialasta. Tällöin uuden teknologian omaksuminen ja viestintäteknologian käyttö on ehkä nopeampaa ja kivuttomampaa. Erilaisten mobiililaitteiden ja viestintäteknologian ymmärtäminen liittyy haastateltavien työkuvaan: täytyy olla itse valmis käyttämään viestintäteknologiaa, jos ratkaisuja yritetään kehittää tai myydä asiakkaille. Mobiilit työntekijät voidaankin nähdä eräänlaisina teknologian omaksumisen promoottoreina tai roolimalleina organisaatiossa Rogersin (2003) innovaatioiden diffuusio-mallin mukaisesti.

Kuitenkin perinteiset ja tutuimmat viestintävälineet, kuten sähköposti, matkapuhelut, puhelinneuvottelut ja tekstiviestit, ovat suosituimpia. Osa oli ottanut uusia ohjelmia käyttöön nihkeästi, koska niiden hyödyllisyydestä ei oltu vakuuttuneita ja toisaalta olemassa olevia välineitä pidettiin niin tarpeellisina, ettei niiden käyttöä haluttu vähentää. Viestintävälineen valintaa selitettiin hyvin pitkälle omilla mieltymyksillä sekä asian laadulla ja kiireellisyydellä. Mobiililla työntekijällä ajankohta ja fyysinen etäisyys saattavat vaikuttaa viestintävälineen valintaan. Synkroniset viestintävälineet, kuten kasvokkaiset tapaamiset, puhelut ja puhelinneuvottelut, korostuivat yhteisymmärryksen saavuttamisessa vuorovaikutuskumppaneiden välillä. Joskus viestintäväline, kuten puhelu, valitaan sen takia, että halutaan vaihtaa kuulumisia henkilön kanssa, jota muuten tavataan harvoin. Tätä tukee sosiaalisten teorioiden lähtökohta siitä, että viestintävälineen valintaa selittää halu yhdistää sosiaaliset kontaktit jonkin asian selvittämisen yhteyteen. (Esim. Cheney ym. 2004.)

Oleellista mobiilissa työnteossa on, että työntekijällä on käytössään sellaisia viestintäteknologian välineitä, joiden avulla hän pääsee organisaation tietoverkkoon ja jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen työkavereiden ja muiden yhteyshenkilöiden kanssa. Tulosten mukaan viestintäteknologian vaivattomuutta pidetään tärkeänä. Käyttöönotto ei saa vaatia lisäponnistuksia muutenkin kiireisiltä ihmisiltä. Tämän toteavat myös Wenger ym. (2005), jotka korostavat, että teknologian tulee olla helppokäyttöistä ja vastata yhteisön tarpeisiin. Kun uuden teknologian omaksumisessa on liikaa vaikeuksia, on helpompaa pitäytyä vanhoissa ja tutuissa tavoissa, kuten sähköpostissa. Viestintävälinettä tärkeämpää on asian onnistunut ja nopea hoitaminen, johon kukin etsii parhaimman tavan. (Wenger ym. 2005.) Teknologian omaksumiseen liittyy myös viestintävälineiden ja ohjelmien lanseeraus organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa on tarjolla monipuolisia viestintävälineitä ja sovelluksia, mutta niiden käyttöön opastamista ei koettu riittäväksi, mikä on mahdollisesti yksi syy vähäiseen käyttöön ja vanhoissa tavoissa pitäytymiseen.

Jotkut tekniset ongelmat haittaavat viestintävälineiden käyttöä ja omaksumista. Toimivuus on ensiarvoista, kun työn tekeminen on täysin viestintäteknologiasta riippuvaista. Laitteiden, yhteyksien ja teknisen tuen toimivuuden tärkeä merkitys mobiileiden työntekijöiden viestintätyytyväisyyteen todettiin myös Akkirmanin ja Harrisin (2005) tutkimuksessa.

Viestintävälineistä erityisesti sähköpostin käyttöön liittyi ristiriitaisuutta, sillä toisaalta se koettiin erittäin tärkeäksi ja välttämättömäksi viestintävälineeksi, toisaalta sen käytön koettiin kuormittavan. Vastaavanlaisia näkemyksiä sähköpostin käytöstä on ilmennyt myös muissa tutkimuksissa. Dawleyn ja Anthonyn (2003) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat sähköpostin hyvin tarpeellisiksi. Sähköpostia pidetään monimuotoisena viestintävälineenä, ja sen käyttö vähentää muun viestinnän, kuten puhelinkeskustelujen ja tapaamisten, määrää. Sähköpostin avulla voi organisoida omaa ajankäyttöä

ja lisätä siten tehokkuutta työskentelyyn. Haittapuolena on kuitenkin se, että työntekijät kokevat saavansa liikaa sähköpostia ja pitävät liikatarjontaa pakahduttavana. Suurin osa sähköpostin käyttäjistä kokee käyttävänsä sähköpostia asiaankuuluvalla tavalla, mutta useat syyttävät työkavereita puutteellisista sähköpostinkäyttötaidoista ja pitävät tätä yhtenä tietotulvan syynä. Vastaavanlaisia tuloksia ilmeni myös tässä tutkimuksessa. Dawley ja Anthony (2003) ehdottavat käyttökoulutusta sähköpostikäytäntöjen selvittämiseksi.

Sähköpostiin ja muuhun teknologiavälitteiseen viestintään yhdistettiin tasa-puolisuus ja tehtävän hoitamiseen keskittyminen, mikä on tyypillistä teknologiavälitteiselle viestinnälle. Esimerkiksi puhelinneuvottelun käyttämisen koettiin tekevän palavereista sutjakkaampia ja tehokkaampia, kun osallistujat keskittyvät enemmän tehtävän hoitamiseen. (Hollingshead & Contractor 2006; Cheney ym. 2004.) Teknologian tehtäväkeskeisyys on myönteistä, sillä se ripeyttää asian hoitamista. Ylisen (2005) tutkimuksessa todettiin, että työelämän viestintäsuhteissa teknologiavälitteisen viestinnän koetaan helpottavan asiassa pysymistä, omien mielipiteiden ilmaisemista ja asioiden syvällisempää käsittelyä.

Asioiden syvällistä käsittelyä teknologian avulla ei tässä tutkimuksessa koettu mahdottomaksi, sillä olosuhteiden pakosta se on joskus välttämätöntäkin. Kasvokkaisten tapaamisten merkitys kuitenkin korostui kaikkien vastauksissa. Ne nähtiin yhä erittäin tärkeiksi asioiden syvällisessä puimisessa ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa. Kasvokkaisten kohtaamisten on todettu muissakin tutkimuksissa vahvistavan luottamusta ja yhteisymmärrystä etenkin työryhmän alkutaipaleella. Viestintäteknologiaa voidaan kuitenkin hyödyntää rutiinipalavereihin ja myöhempään yhteydenpitoon. (Ks. esim. Armstrong & Cole 2002; Kiesler & Cummings 2002.)

Viestintäteknologia mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn, mikä saattaa tarkoittaa ympärivuorokautista tavoitettavuutta. Tässä tutkimuksessa suurin osa koki hallitsevansa omaa ajankäyttöään, eikä kokenut tavoitettavuutta rasiitteena, vaikka työ tietyllä tapaa kulkee mukana jatkuvasti. Itsenäinen työajan säätely asettaa kuitenkin haasteita hallita kokonaisuutta, ja moni haastateltavista nosti työhyvinvoinnin esille – muutama omalla kohdallaan ja usea koko organisaation tasolla. Joustavien työaikojen ja -paikkojen kääntöpuolena on työajan ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, minkä Anttila (2005) sekä Julkunen, Nätti ja Anttila (2004) kokevat tietotyöläisten haasteeksi nykyorganisaatioissa. Itsesäätelyn merkitys mobiilien työntekijöiden ajankäytön hallinnassa korostui myös Hyrkkäsen ja Vartiaisen (2004) tutkimuksessa.

Toinen tutkimuskysymys oli, millaisia kokemuksia ja tulkintoja mobiileilla työntekijöillä on työyhteisön viestinnästä. Tutkimuskysymyksen taustalla oli myös pohdintaa siitä, ovatko mobiilien työntekijöiden viestintä- ja vuorovaikutustarpeet jotenkin erilaiset, ja millaiseksi he kokevat oman asemansa työyhteisön viestinnässä.

Mobiilien työntekijöiden kokemukset omasta asemastaan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen suhteen olivat myönteisiä, mikä johtui pääosin liikkumisesta ja ihmisten tapaamisesta organisaation eri toimipaikoissa. He kokivat olevansa jopa muita paremmassa asemassa tiedonkulun suhteen. Tämä tulos ei tue useita muita tutkimuksia, joissa on todettu kasvokkaisten tapaamisten vähentymisen vaikeuttavan mobiilien työntekijöiden tiedonsaantia ja vuorovaikutusmahdollisuuksia ja näin ollen myös läheisyyden tunnetta työyhteisössä. (Ks. esim. Armstrong & Cole 2002; Kiesler & Cummings 2002.) Toisaalta myös Akkirmanin ja Harrisin (2005) tutkimuksessa hajautuneesti työskentelevät kokivat olevansa tyytyväisempiä työyhteisön viestintään kuin paikallaan pysyvät työntekijät. Tähän vaikutti monet tekijät, kuten tekniset puitteet, organisaation virallisen viestinnän tuoma jatkuvuus, mutta myös

”sisäpiirissä” pysymisen tukeminen epäviralliseen teknologiavälitteiseen viestintään kannustamalla.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuivat nimenomaan epäviralliset ja suunnittelemattomat kasvokkaiset kohtaamiset. Ne määrittivät tasapuolisuuden ja eriarvoisuuden kokemuksia. Osallisuus organisaation epävirallisissa verkostoissa ja puskaradiossa koettiin tärkeäksi. Tähän liittyi ristiriitaisuutta. Haastateltavat kokivat saavansa paljon tietoa liikkueensa eri paikoissa ja keskustellessaan eri ihmisten kanssa, mutta toisaalta vapaamuotoisista keskusteluista etenkin oman yksikön kanssa koettiin jäävän jossain määrin paitsi.

Päivittäinen kuulumisten vaihto ja tilannetiedotus on tärkeää työyhteisössä. Samassa toimipisteessä työskentelevät ja kasvokkain tapaavat työntekijät pystyvät havainnoimaan toimintaympäristöään paremmin kuin hajautetusti työskentelevät työntekijät. He näkevät kuka on paikalla, minkä asioiden parissa kukin työskentelee, he tapaavat ohimennen ja vaihtavat kuulumisia siitä, miten työyhteisössä menee, mitä suunnitelmia kullakin on ja miten niissä onnistutaan. (Weisband 2002.) Epätietoisuus tilannetiedoista voi haitata työyhteisön toimintaa, niinpä hajautetusti työskentelevien työntekijöiden on tärkeää pitää aktiivisesti yhteyttä. Epäviralliset ja epämuodolliset viestintän verkostot eivät vain paikkaa organisaation virallisen tiedon jättämää aukkoa, vaan niillä oma tärkeä merkityksensä työyhteisön viestinnässä, mikä korostui myös tässä tutkimuksessa (Aula 2000b; Eisenberg & Goodall 1997).

Kohdeorganisaatiossa kaikilla työntekijöillä on käytännössä samat viestintävälineet käytössä. Viralliset viestit kulkevat samoja välineitä pitkin kaikille, mutta eroja hajanaisen organisaation eri yksiköiden tiedonsaannissa kuitenkin huomattiin ja omaa aktiivisuutta lisätiedon hankkimisessa korostettiin. Kokemus tiedonkulun suhteen paremmassa asemassa olemisesta liittyi osaltaan myös mobiilien työntekijöiden itseohjautuvuuteen tiedonhankin-

nassa. Mobiilit työntekijät olivat tietoisia oman aktiivisuuden merkityksestä tiedon suodattamisessa ja hankinnassa. Suurin osa heistä oli valveutuneita viestintävälineiden käyttäjiä. He kertoivat oma-aloitteisesti lähestyvänsä ihmisiä eri puolilta organisaatiota tarvittaessa ja käyttävänsä eri viestintävälineitä monipuolisesti. On myös huomioitava, että haastateltavien myönteisiin kokemuksiin saattavat vaikuttaa työtehtävät ja asema organisaatiossa. Monet heistä tapaavat paljon korkeassa asemassa olevia työntekijöitä ja saavat ehkä sellaista tietoa suunnitelmista ja tavoitteista, joka välittyy muille työntekijöille myöhemmin.

Palaverikulttuuri ja työskentelykäytäntöjen muodollisuus edustavat mobiileille työntekijöille jäykkyyttä työskentelykäytännöissä. Esimerkiksi Nardi ja Whittaker (2002) ovat todenneet kasvokkain viestintätilanteisiin liittyviä haittoja: aikaa vieviltä ja turhilta tuntuvat kokoukset aiheuttavat stressin tunnetta, jonka vuoksi aika käytetään omien töiden tekemiseen. Jos palaveri ei koeta antoisiksi, omaa työskentelyrytmiä halutaan silti pitää yllä, mikä heikentää entisestään palaverien tehokkuutta. Toiselta paikkakunnalta palaveriin matkustaminen vie myös aikaa ja rahaa, ja jotkut saattavat vältellä palavereita työskentelemällä kotona.

Tässä tutkimuksessa kasvokkaisten tapaamisten toivottiin olevan vuorovaiikutteisempia ja mahdollistavan asioiden syvällistä läpikäymistä. Viestintäteknologian käyttöä voisi puolestaan lisätä rutiininomaisissa keskusteluissa ja palaverissa, jotka eivät aina palvele tarkoitustaan. Erityisesti paljon matkustavat pohtivat, miten työskentelykäytäntöjä voisi muuttaa siten, että matkustamista voisi vähentää.

Tulosten perusteella voidaan pohtia, muuttavatko mobiilit työntekijät organisaation toimintatapoja vai muuttuvatko käytännöt ollenkaan niin kauan kuin organisaatiossa työskentelee työntekijöitä, jotka eivät matkusta. Vaatii-ko muutos johtotason linjanvetoja, vai riittääkö kunkin työryhmän omat

projektikohtaiset pelisäännöt? Viestintäteknologian omaksumisen yhteydessä puhuttiin adaptiivisen rakenteistumisen teoriasta, jonka mukaan ihmiset aktiivisesti mukauttavat teknologiaa omiin tarpeisiin ja muokkaavat samalla myös työyhteisön toimintatapoja (Hollingshead & Contractor 2006). Näin voisi ajatella olevan myös mobiilien työntekijöiden kohdalla, sillä he pyrkivät hyödyntämään viestintäteknologiaa ehkä enemmän kuin muut organisaation työntekijät. Työskentelykäytäntöjä voidaan tarkastella myös johtamiskulttuurin näkökulmasta. Mobiili työ vaatii esimiestyöskentelyssä työntekijän arviointia työn tulosten perusteella, mihin ei joidenkin haastateltavien mielestä päästä nykyisellä läsnäoloa vaativalla työskentelyllä. Toisaalta muutama haastateltavista oli sisäistänyt, että palavereihin osallistumisessa täytyy käyttää harkintaa. Usea myös totesi, että työtilalla ei ole keskeistä roolia työnteossa, vaan tärkeämpää ovat työn tulokset.

Esimiesviestinnän merkitys korostui tässä tutkimuksessa, mikä on tyypillistä miltei kaikille työyhteisön viestintää koskeville tutkimuksille. Kun alaiset työskentelevät toisilla paikkakunnilla, esimiestyöskentelyltä ja -viestinnältä vaaditaan paljon. Toisaalta mobiilin työn ja esimiehenä työskentelyn yhdistäminen voi olla haastavaa. Miten esimies voi paikata ne poissaolot, joita hänelle koituu liikkumisesta? Millä keinoilla hän voi ylläpitää suhdetta alaisiinsa? Armstrong ja Cole (2002) toteavat, että hajautetussa työyhteisössä ryhmän johtajuus on tärkeää. Esimieheltä odotetaan kannustusta keskusteluun ja ryhmän normien, roolien ja toimintatapojen omaksumiseen. Esimies ohjaa työyhteisöä viestintäteknologian käytössä, ja hän myös ohjaa keskustelua siitä, mikä olisi hyvä viestintätapa yhteisölle. Esimieheltä kaivataan virallisen palautteen lisäksi myös spontaania palautetta.

Kolmas tutkimuskysymys oli, mitä työyhteisö merkitsee mobiileille työntekijöille. Työyhteisö hajautuneessa organisaatiossa on häilyvä ja erilaisista ryp-päistä koostuva. Joillakin työyhteisö on pysyvä yksikkö, joillakin se muotoutuu tehtävien mukaan ja joillakin työyhteisöjä on useampia. Yhteisön

sijaan voisi puhua yhteisöistä monikossa, sillä useimmat mobiileista työntekijöistä kokivat kuuluvansa erilaisiin yhteisöihin. Oikeastaan työyhteisönä voi toimia koko yritys, mutta työntekijä itse kuuluu useisiin päällekkäisiin verkostoihin. Mobiili työntekijä luo omaa ”seittiään” yli yksikkörajojen liikkueessaan ja tavatessaan ihmisiä sekä hakiessaan vastauksia työssään kohtaamiin kysymyksiin.

Työyhteisön löyhä ja monimuotoinen rakenne sekä yhteydenpito työkavereihin vain jonkin projektin tai työtehtävän puitteissa on hyvin tyypillistä verkostomaiselle organisaatiolle (Bar & Simard 2006). Tällaisessa organisaatiossa työnteko perustuu yhä enemmän ihmisten välisiin verkostoihin, jotka voivat muodostua organisaation sisällä tai ulottua sen ulkopuolelle asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin (Eisenberg & Goodall 1997). Luvussa 2.2.3 (Huotari ym. 2005) esiteltiin tehtävä-, suhde- ja innovaatioverkosto. Vastaavanlaisia muotoja on havaittavissa myös tässä organisaatiossa. Sosiaalisia kontakteja saatetaan etsiä tietyistä ihmisistä, jolloin voidaan puhua suhdeverkostoista. Innovaatioverkosto voi syntyä spontaanisti jonkin uuden käytännön etsimiseksi. Tehtäväverkosto muodostuu tietyn tehtävän ratkaisemista varten.

Omien kontaktien aiheuttamat haasteet tulivat esille: mitä sitten, jos yhteyttä otetaan aina tuttuihin henkilöihin, eikä sellaisiin henkilöihin, jotka työtehtävänsä mukaan työskentelevät kyseisen asian parissa. Organisaatiomuutosten ja tehtäväkuvien vaihdosten yhteydessä omat kontaktit tuntuivat monesta pysyvimmiltä. Omilta kontakteilta saadaan myös takuuvarmasti hyviä ideoita ja nopeita vastauksia. Organisaatiossa voidaankin nähdä merkkejä eräänlaisten käytäntöverkkoyhteisöjen syntymisestä (luku 2). Käytäntöyhteisöt ja käytäntöverkkoyhteisöt perustuvat vastavuoroiselle suhteelle: työntekijä pyytää tietyn alan asiantuntijoilta omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta vinkkejä ja apuja jonkin asian selvittämiseen ja luo omaa verkostoaan. Niiden jäsenet etsivät ratkaisuja ongelmiinsa, luovat yhdessä uutta tietoa, ja käyttä-



vät yhteisössä oppimiaan taitojaan ja tietojaan työskennellessään. Tällaisten asiantuntijaverkostojen ajatellaan olevan hedelmällisiä tiedon luomisessa. Verkoston jäsenet lisäävät omaa osaamistaan ja hyödyttävät samalla koko organisaatiota. Lave ja Wenger (1991) puhuvat sosiaalisesta oppimisesta. Nimenomaan työntekijöiden osaamisen yhteen kytkeytyminen on olennaista organisaation kilpailukyvyn kannalta. (Blackler 1995; Fontaine & Millen 2004; Lave & Wenger 1991; Stähle & Grönroos 1999; Wenger 1998.) Organisaation kannalta voi olla vaarallista, jos klikkiytyminen tarkoittaa vanhoissa käytänteissä pysymistä uusien ratkaisujen etsimisen ja luomisen sijaan. Jos epäviralliset verkostot tekevät omia ratkaisujaan, jotka eivät koskaan pääse virallisen järjestelmän tietoon, ne saattavat päinvastaisesti hidastaa ja vaikeuttaa organisaation toimintaa.

Työyhteisön jäseniin tutustuminen koetaan helpoksi tässä organisaatiossa. Rajat eri yksiköiden välillä eivät ole tiukat, vaan tutustumisen kynnyks on matala. Työyhteisö ei kuitenkaan merkitse työntekijöille enää sellaista pysyvää, läheistä ja tiivistä yhteisöä kuin ennen – vuosia tai kymmeniäkin vuosia sitten. Yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisten kontaktien merkitys ei ole yhtä vahva, eikä sitä välttämättä koeta edes tarpeelliseksi. Sosiaaliset suhteet työnteossa ja työpaikalla ovat tärkeitä, mutta niitä ei halutakaan ulottaa kovin syvälle muuhun elämään. Joensuu (2006) toteaa, että nykyajan post-modernit työntekijät haluavat, että työskentelyilmapiiri on rento ja työkave-  
reiden kanssa on hauskaa, mihin tarvitaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työelämän uuden sopimuksen aikana työntekijän yksilöllisyys korostuu. Toisaalta työelämän sekä perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa on jo muutenkin haasteita (Antila 2005). Yhteisöllisyyttä kaivataan työnteossa, mutta sen ei haluta ulottautuvan vapaa-ajalle. Työnteon kiireellisyys ja hektisyys saattaa aiheuttaa sen, ettei kosketusta työympäristöön kaivatakaan lisää.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia, mitä vaatimuksia mobiili työ asettaa työyhteisölle ja työyhteisön viestinnälle. Mobiilien työntekijöiden tiedon-

saanti- ja vuorovaikutustarpeita ei voida lähtökohtaisesti pitää jotenkin muiden työntekijöiden tarpeista poikkeavina. Voidaan myös kysyä, edustavatko mobiilit työntekijät oikeastaan jotakin erityisryhmää organisaatiossa, jossa on muutenkin paljon matkustavia työntekijöitä ja jossa tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen on arkipäivää miltei kaikilla työntekijöillä. Tiedon- saannin ja vuorovaikutuksen tavat on otettava ehkä eri tavalla huomioon. Keskustelua organisaation nykyisten työskentelykäytäntöjen mielekkyydestä ja mahdollisuuksista muuttaa niitä tarpeen mukaan toimivimmiksi kaivataan. Haasteena on huolehtia epävirallisten vuorovaikutusmahdollisuuksien toteutumisesta kasvokkaisten tapaamisten yhteydessä, mutta tarjota niihin myös toimivia ratkaisuja viestintäteknologian avulla. Sosiaalisten suhteiden ja läheisyyden kokemusten ylläpitäminen vaatii epävirallista viestintää. Verkostoituminen voidaan nähdä mahdollisuutena työntekijöiden osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämässä, uuden tiedon synnyttämisessä sekä joustavien työskentelykäytäntöjen toteuttamisessa. Tarkastellaan seuraavaksi sovellusehdotuksia ja kehitysideoita.

## 6.2 Sovelluksia ja kehitysideoita

Tässä luvussa tuodaan esiin kehitysideoita, jotka pohjautuvat sekä haastatteluvien kokemuksiin että tutkimuskirjallisuuteen. Sovelluksia ja kehitysideoita tarkastellaan erityisesti kohdeorganisaation kehitystyön kannalta, mutta myös yleisellä tasolla.

Mobiilin työntekijän keskeisin vaatimuksen voisi ajatella olevan se, että hänellä on useista työtiloista ja liikkumisesta huolimatta mahdollisuuksia sekä yksilölliseen ja keskittymistä vaativaan työskentelyyn että vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin kohtaamisiin työyhteisössä. Tämä vaatimus tuskin poikkeaa organisaation muiden työntekijöiden kohdalla. Mobiili työ kuitenkin

vaatii työyhteisöltä huomion kiinnittämistä toimiviin työtiloihin, työskentelykäytäntöihin, viestintävälineisiin ja epäviralliseen vuorovaikutukseen.

Mobiilius tarkoittaa liikkumista ja siirtymistä tiloista toisiin. Mobiililta työntekijältä vaaditaan joustavuutta, mutta organisaation on myös taattava viestintävälineiden ja vaihtuvien työtilojen toimivuus. Oma työhuone saattaa olla joillekin työntekijöille tärkeä, osa taas pärjää mainiosti ilmankin ja pysyy keskittymään maisemakonttorissa. Hyrkkänen ja Vartiainen (2005, 246) esittävät, että tulevaisuudessa ”työpaikka on yhä enemmän kohtaamispaikka, koska yksin tehtävä työ voidaan suorittaa missä vain”. Tämä pitää varmasti paikkaansa joustavien työskentelymuotojen yleistyessä organisaatioissa. Organisaation työtilojen merkitys voi olla mobiililla työntekijällä ennen kaikkea sosiaalinen, mutta on kuitenkin huomioitava ihmisten erilaiset tarpeet keskittymiseen. Koti on yhä useammalle varsinaisen syventymistä vaativan työnteon paikka. Entä jos työntekijä ei voi työskennellä kotonaan sopivan tilan puutteen tai perhesyiden vuoksi tai kokee maisemakonttorin hälinän häiritseväksi?

Liikkumista vaativat käytännössä erilaiset kasvokkaiset tapaamiset ja palaverit. Mobiilit työntekijät arvostavat ja pitävät kasvokkaisia tapaamisia hyvin tärkeinä ja olennaisina luottamuksen ja yhteisymmärryksen saavuttamisessa. Yhtenä mobiilien työntekijöiden keskeisenä vaatimuksena voisi ajatella olevan kasvokkaisten tapaamisten vuorovaikutuksellisuuden lisääminen ja toisaalta kasvokkaisviestinnän ja viestintäteknologian hyödyntäminen oikeassa suhteessa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella paljon matkustavat työntekijät pohtivat muita enemmän kasvokkaisten tapaamisten ja palaverien mielekkyyttä. Keskustelua organisaation sisäisten työskentelykäytäntöjen toimivuudesta mobiilien työntekijöiden kannalta kaivataan: kuinka paljon järjestetään matkustamista vaativia palavereja, mikä palaverin anti on kaikille läsnäolijoille ja missä suhteessa viestintäteknologian tehokkaampi hyödyntäminen on mahdollista. Viestintäteknologian ajateltiin tekevän

kokoontumisista sutjakkaampia. Palaverihin saatetaan tarvita myös yhteisiä pelisääntöjä kannettavan ja matkapuhelimen käytöstä, sillä läsnäolijoiden omien töiden tekeminen vie huomion yhteisesti käsiteltävistä asioista, eikä lisää vuorovaikutteisuutta.

Mobiilit työntekijät tarkkailevat ehkä viestintäteknologian käyttöä paikallaan pysyviä työntekijöitä tarkemmin. Matkustaminen rajoittaa sähköpostien lukemista ja puhelimeen vastaamista, minkä vuoksi tietotulvaan saatetaan kiinnittää enemmän huomiota. Intranetin ja sähköpostin roolien selkeyttäminen on tämän vuoksi tärkeää. Kohdeorganisaatiossa sähköpostien määrää toivotaan pienemmäksi, viestejä selkeämmiksi ja ytimekkäimmiksi sekä viestien jakeluun suunnitelmallisuutta. Ohjeistus ja koulutus hyvistä sähköpostikäytännöistä ovat paikallaan. Ehkä turhaa sähköpostia voisi karsia kehittämällä intranetiä, ja korostaa sen roolia ensisijaisena tiedonlähteenä organisaation uutisista. Intranetin uutisia voitaisiin jaotella yksiköiden omien profiilien mukaisesti ja säilöä asiakirjoja liitetiedostojen lähettämisen sijaan tiimityötilaan. Epävirallisen viestinnän merkitys koettiin tärkeäksi, ja sitä voitaisiin pyrkiä lisäämään myös teknologiavälitteisesti. Luomalla intranettiin vuorovaikutteisempi foorumi, esimerkiksi keskustelupalsta, saatettaisiin lisätä epävirallisempaa viestintää. Pikaviestin voi olla toimiva ratkaisu työkavereiden väliseen nopeaan ja spontaaniin jutteluun, mutta sen käyttöönotto vaatii työyhteisössä kannustusta.

Yksi tärkeistä vaatimuksista on mobiililaitteiden ja ohjelmien toimivuus ja tekninen tuki. Toimivan teknisen tuen merkitys on olennainen, sillä muuten työntekijät eivät koe mielekkääksi korjata itse tilannetta. Kohdeorganisaatiossa esimerkiksi videoneuvottelulaitteisiin liittyy tällä hetkellä paljon teknisiä ongelmia, jonka vuoksi käyttäminen koetaan työlääksi. Videoneuvottelujen ei koeta korvaavan kasvokkaisia tapaamisia, mutta niitä käytettäisiin enemmän, mikäli ne toimisivat paremmin. Videoyhteys internetpuhelimiden yhteydessä ja pikaviestinohjelmalla olisi toisaalta näppärämpi

vaihtoehto etenkin kahden välisissä keskusteluissa. Yksinkertaisuus koskee myös omia tavoitettavuustietoja, joiden päivittäminen voisi olla vain yhdessä paikassa, kuten sähköisessä kalenterissa, josta tieto siirtyisi automaattisesti muihin ohjelmiin.

Uusien ohjelmien ja laitteiden kohdalla käyttökoulutus ja henkilöstön perehdytys on paikallaan, vaikka työyhteisössä oltaisiinkin teknologiamyönteisiä ja innostuneita uusista laitteista. Perehdytyksessä voitaisiin selvittää esimerkein, mihin kyseistä sovellusta voi ja kannattaa käyttää ja mitä hyötyä siitä on sekä tutustua laitteen ominaisuuksiin käytännössä. Kohdeorganisaatio tarjoaa mobiileille työntekijöille monipuolisia mobiililaitteita, ohjelmia ja teknistä tukeakin. Käyttöön otossa jarruttavat pikemminkin muut syyt: ohjelman lanseeraus ja käyttöön opastaminen ontuu tai työryhmässä ei ole keskusteltu sopivista vaihtoehdoista. Joitakin saattaa myös pelottaa oma osaamattomuus uusien laitteiden kohdalla. Esimiestyöskentelyllä sekä organisaation sisäisellä tiedottamisella ja markkinoinnilla on merkittävä rooli uusiin mahdollisuuksiin perehdyttämisessä.

Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti tarkasteltu esimiestyöskentelyä ja johtamiskäytäntöjä, mutta tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siihen, että toimivista työskentelykäytännöistä ja arvioimismenetelmistä keskusteleminen ja sopiminen on tärkeää. Mobiilin työn yhteydessä ei ole olennaista punnita työntekijän läsnäoloa, vaan nimenomana työn lopputuloksen onnistumista. Onko tarpeen saapua palaverihin ja ikään kuin ilmoittaa itsestään vai keskittyä varsinaisen työtehtävän hoitamiseen toisella paikakunnalla? Kysymys liittyy olennaisesti palaverien antiin ja vuorovaikutuksellisuuteen sekä mielekkyyteen oman työn kannalta. Oma esimies koettiin keskeiseksi tiedonvälittäjäksi ja yhteyshenkilöksi, ja häneltä odotetaan koordinointikykyä työyhteisössä, joka muodostuu yhdestä tai useammasta mobiilista työntekijästä. Esimiehen roolia viestijänä voidaan vahvistaa esimieskoulutuksilla.

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siihen, että mobiilien työntekijöiden kohdalla työn kuormittavuuteen on kiinnitettävä huomiota. Kuormittavuuteen liittyvät työvälineet, työtilojen toimivuus, työtehtävistä keskusteleminen, matkustaminen ja työajan käyttö. On selvää, että mobiilissa työssä työntekijällä on suurempi vastuu omasta ajankäytöstään ja työtehtävistään. Työyhteisön viestintä ei rajoitu mobiileilla työntekijöillä tiettyihin paikkoihin ja tiettyyn aikaan, minkä vuoksi työ vaatii uudenlaista organisoimista. Usein mobiilien tietotyöläisten työnkuvaan kuuluu niin sanottu kokonaistyöaika. Ylitöistä ja työhyvinvoinnista tarvitaan keskustelua. Työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota työtuntien määrään ja työn ajankohtaan. Osalle oman ajan itsenäinen sääntely on arkipäivää ja jatkuvasti tavoitettavissa olemiseen on jo totuttu. Jotkut työntekijät saattavat kaivata esimieheltään ja kollegoiltaan tukea ja ohjausta työajan hallintaan. Työnantaja voi osoittaa välittävänsä henkilöstön hyvinvoinnista kiinnittämällä huomiota siihen, että työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä niin sanottujen normaalien työaikojen puitteissa. Työntekijöiden kanssa voidaan tehdä yksilöllisiä työsopimuksia työajan järjestämisestä.

Edellä esitettyjä työtiloihin, erilaisten viestintävälineiden tarkoituksenmukaisuuteen ja teknologian hyödyntämiseen sekä organisaation toimintakäytäntöihin liittyviä huomioita on pohdittu erityisesti kohdeorganisaation ja siellä työskentelevien mobiilien työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa moni haastateltavista työskentelee itse erilaisten mobiili- ja etätyöratkaisujen parissa, jolloin aihealue on heille tuttu. Mobiilia työtä voidaan tehdä hyvin erilaisilla aloilla ja mobiilin työn edut ja haasteet ovat jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa. Viestintävälineiden käyttöä ohjaavat käyttäjät eli organisaation työntekijät, minkä vuoksi heidän näkemyksensä ja kokemuksensa tulee ottaa organisaatiossa huomioon. Mobiili työ voi parhaimmillaan lisätä työntekijän hyvinvointia ja tyytyväisyyttä sekä lisätä tuotteliaisuutta työntekijän näkökulmasta. Mobiili työ ei kuitenkaan automaattisesti sovellu kaikil-

le työntekijöille. Joustaviin työskentelyratkaisuihin siirtyminen edellyttää taustatyötä kussakin organisaatiossa.

### 6.3 Tutkimuksen arviointia ja ideoita jatkotutkimukseen

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää mobiilin työn vaatimuksia työyhteisölle ja työyhteisön viestinnälle. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tutkimalla kohdeorganisaation mobiilien työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia ja tulkintoja teemahaastatteluilla.

Tieteellistä tutkimusta arvioidaan usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Alun perin määrälliseen tutkimukseen kehitetyt käsitteet eivät kuitenkaan sellaisenaan sovi laadulliseen tutkimukseen, vaan niitä on käytettävä soveltaen. Laadullisessa lähestymistavassa voitaisiinkin puhua tutkimuksen *luotettavuudesta* – eli aineistonkeruumenetelmän soveltuvuudesta, analysointivaiheessa tehdyistä ratkaisuksista ja perusteluista sekä tutkimuksen toteuttamisen onnistumisesta – sekä tutkimuksen *pätevyydestä* eli saatujen tulosten ja niistä tehtyjen tulkintojen totuudenmukaisuudesta, tutkimuksen uskottavuudesta ja vakuuttavuudesta sekä tutkimuksen perusteellisesta tekemisestä. (Miles & Huberman 1994, 278–279; Saaranen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on se, että tutkija itse on keskeinen tutkimusväline, sillä hän tekee subjektiivisia valintoja ja tulkintoja koko prosessin ajan. Näin ollen laadullisen tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden arviointi perustuukin koko tutkimusprosessin arvioimiseen. Yksityiskohtainen ja tarkka selostus tutkimuksen vaiheista, olosuhteista ja mahdollisista häiriötekijöistä sekä aineiston analysointitavoista on tärkeää. Huomiota kiinnitetään tutkimuskirjallisuuden hankkimiseen, menetelmän

valintaan ja sen yksityiskohtaiseen kuvailuun, aineiston käsittelyyn ja analysointiin, tulosten raportointiin ja tulkintaan sekä tulosten merkittävyyteen ja siirrettävyyteen. Laadullisen tutkimuksen tekeminen on aina tutkija subjektiivista tulkintaa, mikä on tärkeää tunnistaa tutkimusta arvioitaessa. Toinen tutkija voi saada samasta aineistosta hiukan erilaisia tuloksia asioille annettujen painoarvojen ja tulkintaerojen mukaan. (Eskola & Suoranta 1998, 209–213; Hirsjärvi & Hurme 2000, 189; Hirsjärvi ym. 1997, 213–215; Miles & Huberman 1994, 278–280.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin eri vaiheet menivät osittain päällekkäin. Tutkimus aloitettiin tutkimuskirjallisuuteen tutustumalla ja kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisella. Tutkimuskirjallisuudessa pyrittiin painottamaan tuoreita lähteitä tutkimuskohteen ajankohtaisuuden vuoksi. Tässä vaiheessa käytiin keskusteluja myös kohdeorganisaation yhteyshenkilöiden kanssa. Tutkimusongelma ja -kysymykset muotoutuivat sekä tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen että kohdeorganisaation kehitystarpeiden mukaan. Tutkimus eteni haastattelukysymysten laadintaan ja tutkimusaineiston hankintaan, jota seurasi aineiston analysointivaihe ja tulkinta. Aineistoa pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman avoimesti, ilman lukkoon lyötyjä ajatusmalleja. Pohdinnan ja johtopäätösten tekemisen yhteydessä palattiin muotoilemaan kirjallisuuskatsausta uudelleen. Tutkimuksen tulosten esittämisen yhteyteen on liitetty suoria lainauksia haastateltavien vastuksista tulkintojen tueksi. Tutkimuksen toteutus -luvussa (luku 4) on pyritty kuvaamaan tutkimuksen kulkua mahdollisimman tarkasti.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tarkastella luotettavuutta tutkimusmenetelmän näkökulmasta. Luotettavuuteen liittyy aineistonkeruumenetelmän soveltavuuden arviointi, mikä tarkoittaa käytännössä pohdintaa siitä, onnistuttiinko tutkimukseen valituilla menetelmillä saavuttamaan sellaista tietoa, mitä haluttiinkin, ja miten tutkimuksen toteuttaminen onnistui. (Hirs-



järvi & Hurme 2000, 186–189; Miles & Huberman 1994, 278; Saaranen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu oli toimiva ratkaisu aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla pystyttiin selvittämään työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia ja tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Organisaatiossa oli tehty määrällinen sähköiseen lomakehaastatteluun perustuva tutkimus erilaisista työntekijäprofiileista ja työntekijöiden käyttämistä viestinvälineistä vuonna 2005. Tässä tutkimuksessa haluttiin syventää profilointitutkimuksesta saatuja tuloksia. Yksilöhaastattelut antoivat mahdollisuuden henkilökohtaiseen keskusteluun. Haastatteluissa edettiin vapaamuotoisesti teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen. Pyrkimyksenä oli avoin keskustelu, sillä haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus omien tulkintojen esittämiseen.

Haastatteluun liittyvät rajoitteet tunnistettiin tutkimusmenetelmää valitessa. Eskola ja Suoranta (1998, 86) toteavat, että haastattelu ”on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa”. Tämä seikka on otettava huomioon aineistonkeruumenetelmää arvioitaessa. Haastattelussa ihmiset eivät aina sano suoraan sitä, mitä ajattelevat. Ihmisten kertomukset eivät myöskään ole sellaisenaan joko oikein tai väärin. Merkitykset syntyvät haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa. Tutkijan haastatteluista tekemät tulkinnot ovat aina subjektiivisia, ja haastatteluun liittyy aina virheellisten tulkintojen mahdollisuus, jonka aiheuttavat sekä haastateltava että haastattelija. Vaikeita ja arkoja asioita tutkittaessa haastattelua pidetään toisaalta hyvänä, toisaalta epäsovivana anonymiteettisuojaan puuttuessa. Haastateltava saattaa esimerkiksi tuntea tarvetta sosiaalisesti suotaviin vastauksiin, mikä heikentää haastattelun luotettavuutta. Haastattelu on myös haasteellinen menetelmä, sillä se vaatii taitoa ja kokemusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–36; Silverman 2005, 48.)

Haastattelut sujuivat onnistuneesti kaikkien haastateltavien kohdalla. Keskustelu oli avointa ja vapaamuotoista. Jotkut haastateltavista olivat innokkaampia kertomaan näkemyksiään ja kokemuksiaan kuin toiset. Osa vastasi hyvin laveasti ja monipuolisesti, jolloin vastaukset saattoivat venyä pitkiksi. Haastateltavien anonyymiutta korostettiin tutkimukseen pyydettyä. Jotkut kertoivat varsin avoimesti työyhteisöstään, mutta osa tuntui pysyvän mielummin yleisemmällä linjalla. Niukempia vastauksia antaneiden haastateltavien kohdalla haastattelijalta vaadittiin paljon tarkentavien lisäkysymysten esittämistä. Haastattelupäiväkirjan kirjoittaminen auttoi huomaamaan haastattelun heikkouksia ja kehittämään tutkijan haastattelutekniikkaa myöhemmissä haastatteluissa. Haastatteluista saatiin kuitenkin kokonaisuudessaan rikas ja monimuotoinen aineisto, joka koettiin riittäväksi tulkintojen tekemistä varten.

On tärkeää arvioida tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä ja niiden laajempaa merkitystä muissa konteksteissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 188; Miles & Huberman 1994, 279). Kun tutkimuksen kohteena ovat yksittäisen organisaation työntekijät ja tutkimuksessa tarkastellaan heidän henkilökohtaisia kokemuksia aiheesta, ei tutkimuksen tuloksia voida suoraan siirtää toiseen ympäristöön. Tämän tutkimuksen tuloksista on kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä muista samaa aihepiiriä sivuavien tutkimusten tuloksista ja tutkimuskirjallisuudesta. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti. Monipuolisten näkemysten varmistamiseksi tutkimukseen osallistuneet työskentelivät eri puolilta organisaatiota erilaisissa tehtävistä, he kuuluivat eri ikäluokkiin ja heillä oli erilaisia taustoja organisaatiossa, mikä omalta osaltaan lisää tulosten merkittävyyttä.

Tutkimusta voidaan arvioida myös sen perusteella, miten päätelmät tutkimukseen osallistuneiden mielestä vastaavat todellisuutta (Eskola & Suoranta 1998, 212; Miles & Huberman 1994, 275, 279). Tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan näytetty haastateltaville, mutta niitä esiteltiin kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaatiolta saatiin palautetta ja samassa yhteydessä keskusteltiin tutkimuksen hyödyllisyydestä. Tutkimuksen tulokset tuntuivat kohdeorganisaatiossa ymmärrettäviltä ja tunnistettavilta, tosin osa tuloksista antoi uutta ja osin yllättävääkin tietoa. Tutkimuksen tuloksia pidettiin hyödyllisinä, sillä niistä sai selkeitä kimmokkeita konkreettisten kehitysideoiden toteuttamiseen. Kehitysideoista ja käytännön sovelluksista keskusteltiin palautetilaisuudessa tässä työssä esitettyjä huomioita yksityiskohtaisemmin. Kohdeorganisaatiossa on käynnissä erilaisia tutkimuksia ja kehitysprojekteja mobiiliin työhön liittyen, muun muassa maisemakonttoritilan käytöstä. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan vertailla ja yhdistää muihin tutkimuksiin koko organisaation kehitystyötä ajatellen.

### **Jatkotutkimusaiheita**

Olisi kiinnostavaa vertailla tämän tutkimuksen tuloksia kohdeorganisaation toimipaikkauskollisiin eli paikallaan pysyviin työntekijöihin ja selvittää, eroavatko kokemukset työyhteisön viestinnästä ja missä mittakaavassa. Mobiiliin työn merkitystä johtamisen ja esimiestyöskentelyn ja -viestinnän kannalta olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Jatkotutkimuksessa voisi pohtia myös verkostoitumisen merkitystä työntekijöille ja organisaatiolle nimenomaan tiedon luomisen näkökulmasta.

Tulokset antoivat viitteitä myös siihen, että jatkotutkimuksessa voisi tarkastella sitoutumisen merkitystä mobiilia ja täysin etätyötä tekeville työntekijöillä työelämän "uuden sopimuksen" aikana. Oletettavasti mobiiliin työhön siirtyvissä tai jo siirtyneissä organisaatioissa kaivataan konkreettista tutkimusta myös fyysisten työtilojen soveltuvuudesta, etätyövälineiden ominaisuuksista ja työn kuormittavuustekijöistä. Mobiili työ on yhä arkipäiväisempää tietoammateissa olevilla työntekijöillä, ja tutkimustyö aiheesta on ajankohtainen. Poikkitieteellistä tutkimusta kaivataan varmasti lisää joustavien työskentelymuotojen kehittyessä ja yleistyessä.

## KIRJALLISUUS

Akkirman A. D. & Harris D. L. 2005. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24 (5), 397–409.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Antila, J. 2005. Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Helsinki: työministeriö.

Armstrong, D.J. & Cole, P. 2002. Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups. Teoksessa P. J. Hinds & S. Kiesler (toim.) *Distributed work*. Cambridge: MIT Press, 167–186.

Aula, P. 2000a. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-kirjat, 27–49.

Aula, P. 2000b. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bar, F. & Simard, C. 2006. From Hierarchies to Network Firms. Teoksessa L. Lievrouw & S. Livingstone (toim.) *Handbook of New Media: Social Shaping and Social Consequences of ICTs*. Updated Student Edition. London: Sage, 350–363.

Blackler, F. 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), 1021–1046.

- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Byrne, R. 2001. Employees: capital or commodity? *The Learning Organization*, 8 (1), 44-50.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. Jr. & Ganesh, S. 2004. *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, reflections, practices*. Long Grove: Waveland Press.
- Collaboration@Work. 2003. The 2003 report on new working environments and practices. Euroopan komissio. Saatavilla [www-muodossa <URL: http://europa.eu.int/information\\_society/topics/ework>](http://europa.eu.int/information_society/topics/ework) (Luettu 2.3.2006).
- Dawley, D. & Anthony, W. 2003. User Perceptions of E-Mail at Work. *Journal of Business and Technical Communication*, 17 (2), 170-200.
- Downs, C. & Hazen, M. 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73.
- Eisenberg, E. & Goodall, H. 1997. *Organizational communication. Balancing creativity and constraint*. 2 painos. Boston: St.Martin's Press.
- Empirica. 2003. *Benchmarking Work, Employment and Skills in the Information Society in Europe and the US. SIBIS Report*. Brysseli: Euroopan komissio.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

E-työ. Työministeriön ja Euroopan sosiaalirahaston e-työsivusto. Saatavilla www-muodossa <URL: <http://www.ework.fi>> (Luettu 8.2.2006).

Fonner, K. & Roloff, M.E. 2006. Using communication to bridge the divide between teleworking and office-based employees' work experiences. Paperi seminaarissa ICA-konferenssi. 19.-23.6.2006. Dresden.

Fontaine, M.A. & Millen, D.R. 2004. Understanding the Benefits and Impact of Communities of Practice. Teoksessa P. Hildreth & C. Kimble. Knowledge Networks. Innovation through Communities of Practice. Hershey: IGP, 1-13.

Grunig, J. 1992. Symmetrical Systems of Internal Communication. Teoksessa J.E. Grunig (toim.) Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale (NJ): Erlbaum, 531-575.

Hanhike, T. & Gareis, K. 2004. Modelling eWork - Towards a better understanding of information technology's impact on workplaces and work locations. Paperi seminaarissa 22nd International Labour Process Conference 2004. Saatavilla www-muodossa <URL: [http://www.empirica.biz/empirica/publikationen/documents/HanhikeGareis\\_Modelling-eWork\\_2004.pdf](http://www.empirica.biz/empirica/publikationen/documents/HanhikeGareis_Modelling-eWork_2004.pdf)> (Luettu 15.2.2006).

Harpaz, I. 2002. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51 (2), 74-80.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.

Hernes, T. 2004. Spatial Construction of Organization. Philadelphia: John Benjamins.

Hildreth, P. & Kimble, C. 2004. Knowledge Networks. Innovation Through Communities of Practice. Hershey: IGP.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hollingshead, A. & Contractor, N. 2006. New Media and Small Group Organizing. Teoksessa L. Lievrouw & S. Livingstone (toim.) Handbook of New Media: Social Shaping and Social Consequences of ICTs. Updated Student Edition. London: Sage, 114–133.

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

Hurme, P. 2003. Yhteisöviestintä ja viestintäteknologia. Yhteisöviestinnän perusteet verkko-oppimateriaali. Saatavilla [www.muodossa <URL: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/yhteisoviestinta\\_ja\\_viestintateknologia.html>](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/yhteisoviestinta_ja_viestintateknologia.html) (Luettu 7.3.2006).

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2005. Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: työministeriö.

Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. 2004. Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere: Vastapaino.

Järvinen, P. 2003. IT-tietosanakirja. 2. laitoksen 1. painos. Jyväskylä: Docendo.

Kakihara, M., Sørensen, C. & Wiberg, M. 2002. Fluid Interaction in Mobile Work Practices. First Global Mobile Roundtable. 29.5–30.5.2002. Tokio: Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University.

Kallio, K. 2000. Työyhteisö viestintäteknologian käyttäjänä. Teoksessa H. Nieminen, P. Saarikoski & J. Suominen (toim.) Uusi media ja arkielämä. Turku: Turun yliopiston taiteiden tutkimuksen laitos, 152–169.

Kiesler, S. & Cummings, J.N. 2002. What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups? A Legacy of Research. Teoksessa P. J. Hinds & S. Kiesler (toim.) Distributed work. Cambridge: MIT Press, 57–80.

Kim, H. S. 2005. Organizational Structure and Internal Communication: An Organizational-Level Analysis. Teoksessa M. Watson (toim.) 8th International Public Relations Research Conference Proceedings. 10–13.3.2005. Florida.

Kohdeorganisaation profilointitutkimus. 2005.

Kreijns, K., Kirschner, P.A., Jochems, W. & Van Buuren, H. 2004. Determining Sociability, Social Space, and Social Presence in (A)synchronous Collaborative Groups. *CyberPsychology & Behavior*, 7 (2), 155–172.

Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated Learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.

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



Lilischkis, S. 2003. More Yo-yos, Pendulums and Nomads: Trends of Mobile and Multi-location Work in the Information Society. STAR Socio-economic trends assessment for the digital revolution. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com) <URL: <http://www.databank.it/star>> (Luettu 27.3.2006).

Luhmann, N. 1995. Social Systems. Stanford: Stanford University Press.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the Workplace. Thousand Oaks: Sage.

Microsoft. 2006. Microsoft Office Communicator. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com) <URL: <http://office.microsoft.com/fi-fi/communicator>> (Luettu 17.11.2006).

Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.

Monge, P. & Contractor, N. 2001. Emergence of Communication Networks. Teoksessa F.M. Jablin & L.L. Putnam (toim.) The New Handbook of Organizational Communication. Thousand Oaks: Sage, 440-502.

MOT. Kielitoimiston sanakirja. Kielikone. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com) <URL: <http://mot.kielikone.fi>> (Luettu 2.1.2007).

Nardi, B. & Whittaker, S. 2002. The place of Face-to-Face Communication in Distributed Work. Teoksessa P. J. Hinds & S. Kiesler (toim.) Distributed work. Cambridge: MIT Press, 83-110.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33, 5–34.

Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Helsinki: Svenska handelshögskolan.

Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. *New Forms of Organizing*. Teoksessa H. Mintzberg & J.B. Quinn (toim.) *The Strategy Process. Concepts, contexts, cases*. 3.painos. New Jersey: Prentice-Hall, 350–362.

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*. 5. painos. New York: Free Press.

Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006. *Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla www-muodossa URL: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/ohjeet.html>> (Luettu: 15.12.2006).

Sennett, R. 1998. *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: Norton.

Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage.

Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.

Trevino, L., Daft, R. & Lengel, R. 1990. Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. Teoksessa J. Fulk & C. Steinfield (toim.) *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park: Sage, 71-94.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vaast, E. 2004. The Use of Intranets: The Missing Link Between Communities of Practice and Networks of Practice. Teoksessa P. Hildreth & C. Kimble. *Knowledge Networks. Innovation through Communities of Practice*. Hershey: IGP, 216-228.

Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. 2005. Mobiilin työn haasteet. *Työpoliittinen tutkimus*, nro 269. Helsinki: työministeriö.

Walther, J.B. 1992. Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction. A Relational Perspective. *Communication Research*, 19 (1), 52-90.

Walther, J.B. & D'Addario, K.P. 2001. The Impacts of Emoticons on Message Interpretation in Computer-Mediated Communication. *Social Science Computer Review*, 19 (3), 324-347.

Weisband, S. 2002. Maintaining Awareness in Distributed Team Collaboration: Implications for Leadership and Performance. Teoksessa P. J. Hinds & S. Kiesler (toim.) *Distributed work*. Cambridge: MIT Press, 311-333.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E., White, N., Smith, J.D. & Rowe, K. 2005. Technology for communities. CEFRIO Book Chapter 18.1.2005. Saatavilla www-muodossa <URL:[http://technologyforcommunities.com/CEFRIO\\_Book\\_Chapter\\_v\\_5.2.pdf](http://technologyforcommunities.com/CEFRIO_Book_Chapter_v_5.2.pdf)> (Luettu 20.12.2006).

Ylinen, A. 2005. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus läheisissä viestintäsuhteissa. Puheviestinnän lisensiaattitutkimus. Jyväskylä: viestintätieteiden laitos.

# LIITE 1

## Teemahaastattelurunko

**Taustatiedot:** organisaatioikä, työnkuva ennen ja nyt

- Kerro työtehtävistäsi ja työhistoriastasi organisaatiossa.
- Milloin olet tullut yritykseen?
- Mitä työnkuvaasi kuuluu?
- Mistä lähtien olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

**Mobiilin työn piirteet:** työpiste, liikkuminen (miten, miksi), työvälineet ja -tavat, esimiehen toimipaikka

- Onko sinulla pysyvää työpistettä?
- Onko niitä yksi vai useampi? Missä?
- Kuinka monta tuntia viikossa työskentelet varsinaisen työpisteesi ulkopuolella?
- Missä paikoissa työskentelet?
- Miten työskentelet?
- Mikä tai mitkä ovat keskeisimmät työvälineesi?
- Miksi työsi vaatii liikkumista?
- Missä lähin esimiehesi työskentelee?

**Keskeiset kontaktit ja työyhteisö:** yhteydenpidon tavat, työyhteisön määritelmä (missä, miksi, mistä muodostuu)

- Ketkä ovat ne ihmiset, joihin olet työasioissa eniten yhteydessä työviiikon aikana?
- Missä he yleensä työskentelevät?
- Millä tavalla työskentelette?
- Millä tavoilla olet yhteydessä heihin?
- Miksi?
- Mikä tai mitkä tavat tuntuvat sinusta parhaimmilta?
- Koetko työskenteleväsi jossakin työyhteisössä?
- Onko niitä yksi, useampia vai ei yhtään?
- Miten tämä työyhteisö muodostuu? Ketä siihen kuuluu?
- Missä työyhteisösi jäsenet ovat fyysisesti?
- Miksi koet sen työyhteisöksesi?

**Viestintävälineet ja viestintäteknologia:** viestintävälineiden valinta, viestintäteknologian hallinta, tavoitettavuus, kehitysideat

Aseta oheiset viestintätavat (laput) asteikolle (paperiasteikko) sen perusteella, kuinka usein käytät kutakin tapaa. Jätä asteikon ulkopuolelle, mikäli et käytä ollenkaan.

Käytän vähän	Käytän melko vähän	Käytän melko paljon	Käytän paljon
--------------	--------------------	---------------------	---------------

- tapaamiset kasvojen, lankapuhelut, matkapuhelut, tekstiviesti, kuvaviestit matkapuhelimella, vastaaja matka- tai lankapuhelimessa, sähköposti, pikaviestit, puhelinneuvottelut, kolmen hengen puhelut matkapuhelimella, videopuhelut matkapuhelimella, videoneuvottelu, tiedostojen jako, intra, sisäinen posti, jokin muu, mikä?
- Miksi käytät juuri näitä viestintätapoja paljon?
- Miksi et käytä näitä? Haluaisitko käyttää joitakin tapoja enemmän?
- Mitkä tekijät saavat sinut valitsemaan kyseiset viestintätavat?
- Miten hallitset viestintäteknologian eli laitteet, sovellukset ja ohjelmat, joita teillä on käytössä?
- Millä tavalla sinuun otetaan yhteyttä työpäivän aikana?
- Miten haluaisit, että sinuun otettaisiin yhteyttä?
- Pystytkö ilmoittamaan muille, että olet tavoitettavissa tai että et ole tavoitettavissa? Miten?
- Onko sinulla mielessä joitain vaihtoehtoisia viestintätapoja, joita organisaatiossasi ei vielä käytetä, mutta jotka voisivat olla käyttökelpoisia? Millaisia?

**Tiedonkulku ja vuorovaikutus työyhteisössä ja organisaatiossa:** kokemukset, oma asema

- Millä tavalla saat tietoa koko organisaatiota koskevista asioista, kuten strategiasta ja muutoksista?
- Millä tavalla saat tietoa työyhteisösi koskevista asioista, kuten henkilöstö- ja palkka-asioista tai virkistystoiminnasta?
- Pystytkö tarvittaessa itse hakemaan tietoa näistä asioista? Miten?
- Miten kuvailisit tiedonkulkuja ja vuorovaikutusta työyhteisössäsi?
- Onko se avointa vai salailevaa?
- Onko se tehokasta vai tehotonta?
- Onko se tasapuolista vai eriarvoista? Perustele.
- Entä eroaako tiedonkulku ja vuorovaikutus kuvailemistasi asioista koko organisaation tasolla?

- Millaisia ovat viestintätapasi verrattuna sellaisiin työntekijöihin, jotka työskentelevät yleensä pysyvästi omalla työpisteellään?
- Onko sinusta tiedonkulun ja vuorovaikutuksen kannalta väliä, liikkuuko työntekijä paljon vai työskenteleekö hän pysyvästi omalla työpisteellään?
- Koetko jääväsi jostain tiedosta paitsi?
- Mistä asioista? Mikä tähän olisi ratkaisu?

**Suhde työyhteisön jäseniin:** yhteisöllisyyden kokemukset, epäviralliset ja suunnittelemtomat keskustelut

- Määrittelit aiemmin työyhteisöäsi. Miten kuvailisit suhdettasi työyhteisösi jäseniin?
- Ovatko ne läheiset?
- Onko työskentely tässä työyhteisössä mukavaa?
- Onko työkavereiden kanssa helppo jutella muistakin kuin työasioista?
- Keskusteletteko epävirallisista asioista?
- Tapaatteko suunnittelemtomissa tilanteissa?
  
- Kuinka paljon olet mukana epävirallisissa ja suunnittelemtomissa keskusteluissa työyhteisössäsi?
- Kenen kanssa?
- Mistä keskustelette? Kerro esimerkkejä.
- Miten nämä kohtaamiset tapahtuvat (kasvotusten, puhelimesta, online)?
- Voivatko ne tapahtua muutenkin kuin kasvotusten?
- Onko keskustelujen kannalta merkitystä, millä tavalla ne tapahtuvat?
- Koetko, että olet tarpeeksi mukana niin sanotuissa sisäpiirin jutuissa?
  
- Haluaisitko antaa kehitysideoita mobiiliin työntekoon sekä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyen? Haluaisitko lisätä jotain?