

TAMPEREEN YLIOPISTO

Mikko Peltoniemi

LUOVUUTTA, ITSENÄISYYTTÄ JA LUOTTAMUSTA

Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden kokemukset hajautetusta ryhmätyöstä

Tiedotusopin pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2008

TAMPEREEN YLIOPISTO

Tiedotusopin laitos

PELTONIEMI, MIKKO: Luovuutta, itsenäisyyttä ja luottamusta. Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden kokemukset hajautetusta ryhmätyöstä.

Pro gradu -tutkielma, 98s., 4 liites.
Tiedotusoppi

Marraskuu 2008

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee hajautettua ryhmätyötä journalistisen työn organisointitapana. Tarkoitukseni on ollut Sunnuntaisuomalaisen tekijöitä haastatteleamalla selvittää, miten he ovat onnistuneet tekemään kerran viikossa ilmestyvää sivustoa viiteen eri kaupunkiin hajautettuna toimituksena.

Tutkimusmetodina oli teemahaastattelu. Haastattelin lokakuussa 2007 koko Sunnuntaisuomalaisen toimituksen eli viisi toimittajaa, tuottajan ja graafikon. Haastatteluissa käytiin monipuolisesti läpi ryhmädynamiikkaa hajautetussa ryhmässä sekä nimenomaan toimittajan työn tekemistä hajautetusti.

Haastatteluvastauksista käy ilmi, että hajautettu ryhmätyö soveltuu hyvin journalistiseen työhön. Hajautettua ryhmätyötä ja siihen verrattavaa virtuaalitiimityötä koskevaan kirjallisuuteen peilattuna Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden kokemukset ovat poikkeuksellisen myönteisiä. Suurin ero aikaisempiin tutkimustuloksiin ja päätelmiin on voimakas luottamus työkavereihin ja yhteenkuuluvuuden tunne. Välimatkan ei koeta heikentävän yhteistyötä.

Kaikki toimittajat ovat tulleet Sunnuntaisuomalaiseen maakuntalehtien uutistoimituksista, joten paitsi työn organisoinnin tapa myös oma työnkuva, aikataulut ja työn johtaminen ovat muuttuneet. Vaihtelu sekä suurempi journalistinen vapaus ja vastuu ovat synnyttäneet motivaation, jonka voimalla töitä pystytään hyvin tekemään myös etäällä työkavereista.

Ilmastonmuutos ja pyrkimys päästöjen vähentämiseen ovat nostaneet 1970-luvulla syntyneen etätyö-käsitteen taas voimakkaasti esille. Suomessa valtioneuvosto hyväksyi lokakuussa 2006 periaatepäätöksen etätyön mahdollisuuksien selvittämisestä ja etätyön tekemisen edistämisestä.

Hajautettu ryhmätyö on yksi etätyön muoto, jonka soveltaminen helpottuu ja monipuolistuu jatkuvasti nykyisillä tietoliikenneyhteyksillä ja esimerkiksi audio- ja videoneuvotteluvälineillä. Vaikka suora sosiaalinen kontakti hajautetun ryhmän muihin jäseniin onkin vähäistä, voidaan tämän kokemista haittana lieventää esimerkiksi välillisen vertaisryhmän avulla. Mikäli työntekijällä on lähietäisyydellä samankaltaista työtä tekeviä tai samalla alalla olevia ihmisiä, heidät koetaan sosiaalisesti tueksi, vaikka he palvelisivat toista yritystä tai muuta organisaatiota.

Hajautetun työn suomista mahdollisuuksista voidaan saada enemmän irti sekä yksilötasolla että työyhteisöissä. Täytyy vain välttää usein liian suuren painoarvon saavaa ajattelutapaa, jonka mukaan pitkät välimatkat ja aika- ja kulttuurierot ovat vain ja ainoastaan pahasta ja tekevät onnistuneen ryhmätyön mahdottomaksi.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkielman aihe.....	1
1.2 Tutkielma pätkätyönä.....	2
1.3 Toimitusten työssä riittää tutkimista	3
2. Tutkimuskohde ja näkökulma tutkimusaiheeseen	5
2.1 Ainutlaatuinen Sunnuntaisuomalainen	5
2.2 Sunnuntaisuomalaisen toimitusorganisaatio	6
2.3 Eri vaihtoehtoja tutkimusnäkökulmaksi.....	7
2.3.1 Toimiiko taloudellisesti?.....	7
2.3.2 Palveleeko yleisöä?	8
2.3.3 Helpottaako perhe- ja työelämän rytmittämistä?	8
2.3.4 Oma näkökulma – kuinka yhteen hiileen voi puhaltaa satojen kilometrien päästä?	9
3. Etätyö	13
3.1 Mitä on etätyö?.....	13
3.2 Etätyö tietoyhteiskunnan ilmiönä.....	13
3.3 Etätyö Suomessa	15
3.3.1 Suomi tietoyhteiskuntana	15
3.3.2 Suomalaisen etätyön tutkiminen	16
3.3.3 Etätyöläisten määrä kasvaa	18
3.3.4 Vapauden illuusio ei toteudukaan?	18
3.4 Etätyön eri muodot.....	21
3.5 Hajautettu ryhmätyö.....	23
3.6 Virtuaalityö ja virtuaalitiimit	23
3.6.1 Vaihtelevaa virtuaalisuusvertailua	25
3.6.2 Virtuaalitiimin ominaisuudet	26
3.6.3 Virtuaalitiimin edellytykset.....	26
3.6.4 Virtuaalitiimin edut ja haasteet	27
3.6.5 Luottamus virtuaalitiimissä.....	28
3.6.6 Tulokkaan sosialisatio virtuaalitiimissä	29
3.7 Toimittajat etätyön tekijöinä	31
4. Ryhmän toiminta.....	32
4.1 Psykologinen ryhmä ja pienryhmä.....	32
4.2 Ryhmätyö	32
4.3. Ryhmän kehitysvaiheet	33
4.4 Ryhmään liittyminen.....	34
4.5. Ryhmän rakenne	35
4.5.1 Koheesio.....	35
4.5.2 Ryhmänormit	36
4.5.3 Ryhmän status	36
4.5.4 Roolit.....	36
4.6 Ryhmän viestintä	38
4.7 Ryhmän toiminnan määrittäjät.....	39
4.7.1 Ympäristö.....	39
4.7.2 Jäsenten ja johtajien luonteenpiirteet	39

4.7.3 Pysyvän tai vaihtuvan jäsenyyden vaikutukset.....	40
4.7.4 Luottamus.....	40
4.8 Ryhmän ristiriidat	41
4.8.1 Ristiriitojen syyt.....	41
4.8.2 Vaihtoehdot ristiriitojen ratkaisemiseksi	41
4.8.3 Ristiriitojen hyödyt	42
4.8.4 Ristiriitojen haitat.....	42
4.9 Ryhmän päätöksenteko	43
5. Hajautettuun toimitukseen liittyminen.....	44
5.1 Tutkiskeluvaihe.....	44
5.2 Sosialisatio	45
5.3 Muistelu	50
6. Viestintä hajautetussa toimituksessa.....	51
6.1 Puhelinpalaverit	51
6.2 Muu yhteydenpito	54
7. Kokemukset hajautetusta toimitustyöstä.....	59
7.1. Sunnuntaisuomalaisessa houkuttimina työajat, monipuolisuus ja määräaikaisuus	59
7.2 Hajautetun toimitustyön määrittäjät.....	62
7.2.1 Yksinäisyyttä ja omaa rauhaa	62
7.2.2 Luottamus.....	69
7.3 Ryhmän kehitysvaiheet.....	72
7.3.1 Tuoretta voimaa ja toistuvaa totuttelua.....	72
7.3.2 Linjanmuutos voi aiheuttaa kuohuntaa	74
7.3.3 Normit määrittävät aikatauluja ja journalismia.....	75
7.3.4 Suoritusvaiheen vahva yhteisöllisyys yllätti monen	76
7.4 Hajautetun toimituksen johtaminen	82
8. Johtopäätöksiä, pohdintaa ja ehdotuksia.....	85
8.1 Miksi hajautettu toimitus toimii?	85
8.1.2 Toteutuneet lähtötavoitteet.....	85
8.1.3 Yksilöllinen ja yhteinen motivaatio	86
8.1.4 Syy sivuston perustamiselle: laatu	86
8.1.5 Ilmestymisrytmi ja aiheiden valtakunnallisuus.....	87
8.1.6 Motivaatiosta syntyy luottamus ja läpinäkyvyys.....	87
8.2. Missä myönteisiä kokemuksia hajautetusta toimituksesta voisi hyödyntää?.....	88
8.2.1 Aikakauslehdet.....	88
8.2.2 Kotimaiset lehtitalot ja sähköiset viestimet	89
8.2.3 Perinteiset uutistoimitukset.....	91
8.3 Tähänastisen tutkimuksen ongelmat	91
8.3.1 Turhaa nollatutkimusta	91
8.3.2 Epärealistiset lähtökohdat	92
8.3.3 Hajautettua vai hajotettua ryhmätyötä?.....	92
8.4 Lähitutkimuksella riittää hyödynnettävää.....	93
Lähteet.....	94
Liitteet	99

1. Johdanto

1.1 Tutkielman aihe

Tutkielmani aihe on hajautettu ryhmätyö toimitustyön organisointitapana. Perehdyn siihen, minkälaisia käytännön kokemuksia etätyön ja ryhmätyön yhdistämisestä on Sunnuntaisuomalaisen toimituksella, jonka jäsenet työskentelevät eri puolilla Suomea.

Hajautettu ryhmätyö kiinnostaa minua, koska siinä yhdistyvät kaksi itse kokemaani työnteon tapaa. Ollessani neljänä vuonna kesätoimittajana maakuntalehden yhden miehen aluetoimituksessa tein töitä ilman kiinteää yhteyttä muuhun työyhteisöön. Ajoittain keskustelin juttuaiheista ja aikatauluista lomailevan aluetoimittajan sekä keskustoitituksen kollegoiden tai esimiesten kanssa, mutta enimmäkseen työ oli yksin puurtamista ja oma-aloitteista jutuntekoa alueen kunnista. Vapautta ajankäyttöön ja juttuaiheiden valintaan oli paljon, mutta mahdollisuus kanssakäymiseen kollegoiden kanssa sekä tukeen ja neuvoihin oli vähäistä. Sittemmin minulle on kertynyt työkokemusta paikallislehdistä toimittajana ja toimitussihteerinä, joten olen ollut osana muutaman ihmisen ryhmää suunnittelemassa ja tekemässä lehteä kokonaisuutena. Tällaisessa työympäristössä olen kokenut vuorovaikutuksen ja mahdollisuuden kiinteään yhteistyöhön erittäin tärkeäksi osaksi toimittajan työtä.

Hajautettua ryhmätyötä on Suomessa tutkittu erittäin vähän. Näin pysyvästä hajautetusta ryhmätyöstä saati hajautettuun ryhmätyöhön perustuvasta toimitusorganisaatiosta ei maassamme ole tehty yhtään tutkimusta. Oma tutkimusaineistoni on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastattelin lokakuussa 2007 kaikki seitsemän Sunnuntaisuomalaisessa tällä hetkellä työskentelevää henkilöä: tuottajan, viisi toimittajaa ja graafikon. Käytin paljon avoimia ja puoliavoimia kysymyksiä. Analyysivaiheessa vertasin aineistoa hajautettua ryhmätyötä koskevaan teoriointiin ja tutkimustietoon. Peilaan empiriaani mahdollisimman samankaltaisiin tutkimuksiin sekä ennustuksiin siitä, miten hajautetun ryhmätyön on arveltu voivan toimia. Käytän haastateltavistani kirjainkoodeja A–G.

1.2 Tutkielma pätkätyönä

Pro gradu -tutkielmani aihe kypsyi hitaasti vuosituhaten alussa. Hajautetun ryhmätyön teoriaan tutustuin alustavasti seminaarivaiheessa, vuonna 2000, ja jo ennen sitä olin ehtinyt perehtyä sähköpostikyselyiden avulla pienimuotoisemmin Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden kokemuksiin työnsä eri piirteistä, myös etätyömäisyydestä. Itse tutkielma valmistui vuosina 2004–2008 muutamista kuukausista kahteen vuoteen kestäneiden lehtityörupeamien välissä ja lapsiperheen arjen rytmittämänä.

Vuorineuvos, taloustieteiden tohtori Kari Neilimo (2008) on todennut, että hyvä johtaminen edellyttää kahta asiaa. Ensimmäinen on se, että johdettavat seuraavat johtajaa. Toinen on se, että yritys tai muu organisaatio säilyy hengissä ja menestyy. Minulle ajan kulumiseen liittyen helpottavinta on ollut se, että Sunnuntaisuomalainen on kaikki nämä vuodet jatkanut menestyksekkäästi ilmestymistään.

Vuosien kuluminen on lisännyt tutkielman teon haasteellisuutta mutta myös mielenkiintoani aihetta kohtaan. Hajautettua työtä käsittelevien teosten määrä on Suomessa ja maailmalla viime vuosina kasvanut, joten lähdemateriaalin tarjonta on parantunut. Tämä ei ole kuitenkaan tarkoittanut sitä, että ilmiötä koskevat havainnot ja johtopäätökset eivät edelleen olisi vaihtelevia ja hapuilevia. Mistään ei vielä uskalleta sanoa kovin varmasti mitään, ja tuloksia leimaavat viljalti käytetyt *saattaa-*, *voi-* ja *lienee-* sanat. Tästä voi mainita esimerkkinä kolmikon Picherit-Duthler, Long & Kohut (2004, 122) joka pohtii muodollisen ja epämuodollisen mentoroinnin merkitystä virtuaalitiimin sosialisatiossa seuraavasti (käännös ja alleviivaukset M.P.).

Ottaen huomioon muodollisen ja epämuodollisen mentoroinnin merkityksen voimme olettaa, että virtuaalitiimit saattaisivat hyötyä tämänkaltaisista järjestelyistä. Koska tiedämme mentoroinnin myönteiset vaikutukset tulokkaiden sosiaalistumiseen perinteisissä organisaatioissa, arvelemme, että mentoroinnilla voisi olla vastaava myönteinen vaikutus myös virtuaalitiimien sosiaalistumisessa. - - Joidenkin virtuaalitiimien tilapäisen luonteen vuoksi muodollinen mentorointi voisi olla soveliaista. Pitkäaikaiset virtuaalitiimit saattavat kuitenkin mukautua paremmin epämuodollisiin mentorointisuhteisiin.

Palaan käsitteiden kirjavuuteen ja ristiriitaisuuteen etätyötä käsittelevässä luvussa sekä johtopäätöksissäni.

Vaikka osa tähän tutkielmaan kokoamastani etätyötä koskevasta teoriasta saattaa tuntua perin vanhahtavalta, on se kuitenkin enimmillään vain reilun neljännesvuosisadan takaa.

Mielestäni aiheen käsittelyn tieteellinen jatkumo on niin lyhyt ja samalla niin kiiwaasti muuntuva, että vain tuoreimpien etätyötä ja hajautettua työtä koskevien havaintojen ja tilastotietojen mainitseminen olisi lyhytnäköistä ja petollista. Vuosien saatossa on lueteltu koko joukko etätyön hyötyjä, haittoja ja soveltamismahdollisuuksia, mutta vuonna 2008 on hyvä muistaa, mistä kaikki alkoi. Etätyökeskustelu käynnistyi 1970-luvun öljykriisin aikaan, ja 1980-luvun alussa yksi uranuurtajista, Alvin Toffler (1981), uskoi että etätyö lisääntyy, koska polttoaineet kallistuvat ja viestintäteknologia kehittyy samaan aikaan kun huoli ilmakehän saastumisesta ja liikennesuuhkista kasvaa.

1.3 Toimitusten työssä riittää tutkimista

Kuten tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, oma työni esittelee sekin vain yhden esimerkin hajautetusta, tässä tapauksessa journalistisesta ryhmätyöstä. Se tarjoaa kuitenkin hyvän vertailukohdan ja monia hyödynnettäviä käytännön kokemuksia vastaavissa organisaatioissa toimiville tai niitä suunnitteleville.

Sekä itse journalismi että journalistista työprosessia käsittelevä tutkimus on perinteisesti korostanut objektiivisuutta ja lähteiden merkitystä (Tuchman 1980, 69). Esimerkiksi Tuchman itse (1991) on tutkinut tv:n uutistoimitusta seuraamalla käytännön työtä ja tekemällä toimittajille avoimia teemahaastatteluja. Nämä kaksi metodia ovat muutenkin olleet yleisiä esimerkiksi toimituksellisia käytäntöjä tutkittaessa (mm. Fishman 1980).

Suomalaisten sanomalehtitoimitusten päälliköiden rooleja ja tehtäviä tutkinut Pauliina Penttilä totesi vuosituhannen vaihteessa, että journalismin tutkimuksen mielenkiinto on suuntautunut suurimmaksi osaksi journalistisiin tuotteisiin ja niiden yleisöihin (Penttilä 2001, 4). Penttilä totesi, että journalistisen työorganisaation ja työkuultuurien vähäinen tutkimus vaivasi häntä koko työnsä ajan. Hän myös ihmetteli, miksi journalistiikka ei ole kiinnostunut näistä itse journalismiinkin vaikuttavista seikoista.

Oma tuntemukseni on ollut sama, mutta Juha Herkmanin ja Miika Vähämaan (2007) selvitys viestintätutkimuksen nykytilasta Suomessa osoittaa, että tilanne on muuttunut. Penttilänkin esittämä väite siitä, että journalismin tutkimus keskittyy vain sisältöjen analyysiin eikä journalistista työtä tutkittaisi, ei Herkmanin ja Vähämaan mukaan (em. 90) pidä paikkaansa. Vaikka reilusti yli puolet kaikesta journalismin tutkimuksesta keskittyy journalistisiin sisältöihin, 37 prosenttia tutkimuksista painottuu myös journalistisen työn analyysiin. Mielikuvaa journalistisen työn vähäisestä tutkimuksesta selittää osittain se, että aihetta tutkitaan erityisesti alemman tason opinnäytteissä, kuten pro graduissa, jotka eivät useinkaan saa laajempaa huomiota. Opinnäytteistä löytyy kuitenkin erittäin kiinnostavia selvityksiä toimitusten työkäytännöistä. (em.)

2. Tutkimuskohde ja näkökulma tutkimusaiheeseen

2.1 Ainutlaatuinen Sunnuntaisuomalainen

Sunnuntaisuomalainen on Väli-Suomen Media Oy:n tekemä sunnuntaisivusto. Se on ilmestynyt vuoden 1998 tammikuusta viidessä Väli-Suomen maakuntalehdessä: Pohjalaisessa, Ilkassa, Keski-suomalaisessa, Savon Sanomissa ja Karjalaisessa. Sivusto ilmestyy kaikissa lehdissä sisällöltään ja ulkoasultaan samanlaisena.

Lähtökohtana Sunnuntaisuomalaisen synnylle oli edellä mainittujen maakuntalehtien selvitys mediayhteistyön mahdollisuuksista vuonna 1996. Sanomalehtien levikki oli laskenut koko 1990-luvun, ja lama oli myös muuttanut asenteita suomalaisessa sanomalehdistössä: naapurimaakunnan lehteä ei enää nähty verisimpänä kilpakumppanina (Mervola 1999, 34). Suurempi huoli olivat uudet kilpailevat viestimet ja ihmisten ajankäytön muuttuminen.

Mervola oli tekemässä Väli-Suomen sanomalehtien yhteistyömahdollisuuksista ja -tarpeista 200-sivuista raporttia, jossa oli seuraavat osat:

- Väli-Suomen alueen ja väestön analysointi
- Mediakilpailun muutos Väli-Suomessa ja Suomessa
- Väli-Suomen sanomalehtien sisällön, tekotavan ja voimavarojen analysointi
- Sanomalehdistön yhteistyömuodot Suomessa ja maailmalla
- Laaja ehdotusosuus yhteistyömahdollisuuksista

Väli-Suomen sanomalehtien voimavarat todettiin selvityksessä puutteellisiksi. Yhdelläkään lehdellä ei esimerkiksi ollut mahdollisuuksia laadukkaana sunnuntaiosaston toimittamiseen. Katsottiin myös, että lehdet eivät pysty paikallisuutisointia lukuun ottamatta vastaamaan television, iltapäivälehtien ja Helsingin Sanomien kilpailuhaasteeseen. (em. 38)

Selvityksen johtopäätös oli, että lehtien pitäisi pystyä selvästi parantamaan sisältönsä laatua ja samalla myös karsimaan tiedontuottamisen kuluja, jotta lukijamarkkinoille pystyttäisiin tuottamaan tulevaisuudessa mahdollisimman monipuolista ja tilaushinnaltaan jopa nykyistä edullisempaa sanomalehteä. Kevään 1997 aikana lehdet päättivät, että seuraavan vuoden alusta alkaen perustetaan yhteinen sunnuntaisivusto. Sunnuntaitoimitus päätettiin organisoida omaksi erillisyyhtiöksi, Väli-Suomen Media Oy:ksi. Sen omistajiksi lehdet tulivat 20

prosentin tasaosuuksin. Sunnuntaisivuston ensimmäiset sisältösuunnitelmat valmistuivat vuoden 1997 loppukesällä, ja alkusyksyllä ryhdyttiin hakemaan toimituskuntaa (em. 39–40).

Perustamisvaiheessa määriteltiin eri tutkimusten perusteella sisältöjä, jotka mahdollisesti kiinnostavat lehtien lukijakuntia. Näiltä sisältöalueilta tehtiin juttuja, joiden kiinnostavuutta arvioi 200 ihmisen testiraati. Testauksen jälkeen päädyttiin siihen, että yhteisellä sunnuntaisivustolla pitää olla ainakin seuraavanlaisia juttuja (em. 43):

- ihmissuhdejuttu
- henkilöhaastattelu
- reportaasi
- vahvasti näkökulmainen asiajuttu, paljastusjuttu tai yhteiskunnan epäkohtaan puuttuva juttu
- nostalgiajuttu

Lukijatestien ja perusanalyysien tuloksena suunniteltiin kuusisivuinen sunnuntaisivusto ja sille sapluunoitiin perusrakenne, jota myös vielä testattiin. Sitten luotiin ulkoasu ja vinjetti, joita niin ikään testattiin. Näiden kaikkien tutkimusten, analyysien ja testien jälkeen ensimmäinen Sunnuntaisuomalainen ilmestyi 25.1.1998. Nykyään pääkonsepti ja sivuston idea ovat edelleen samat, mutta juttujen kokoja ja paikkoja on muutettu. Sivuja on nykyään viisi aiemman kuuden sijasta. Erilaisia vakipalstoja muutellaan myös lähes vuosittain.

2.2 Sunnuntaisuomalaisen toimitusorganisaatio

Kuutti (1994, 37) määrittelee toimituksen journalistien muodostamaksi työyhteisöksi ja viestintäyrityksen osaorganisaatioksi, jonka tehtävänä on journalistisen aineiston tuottaminen. Toimituksen koko riippuu muun muassa viestintäyrityksen koosta, toimituksen toimintarytmistä ja toimituksen ulkopuolisen tarjonnan käyttöasteesta.

Sunnuntaisuomalaista tekee seitsemän hengen toimitus. Tuottaja, graafikko ja yksi toimittaja työskentelevät Jyväskylässä. Tämä pieni keskustoimitus, jossa lehti myös taitetaan, sijaitsee Keski-suomalaisen lehtitalossa selvästi erillään muista osastoista. Tällä hetkellä Joensuussa, Kuopiossa, Seinäjoella ja Vaasassa työskentelee kussakin yksi toimittaja. Heidän

työpisteensä sijaitsevat samassa talossa niiden lehtien toimitusten kanssa, joissa Sunnuntaisuomalainen ilmestyy, mutta useimmiten erillään muista toimituksista.

Kymmenen vuoden aikana Sunnuntaisuomalaisessa on ehtinyt työskennellä yli 30 toimittajaa. Toimittajien lyhyimmät työsuhteet ovat kestäneet puoli vuotta ja pisin yli kahdeksan vuotta, mutta Sunnuntaisuomalaisen graafikko on ollut mukana alusta asti. Hänellä on ainoa vakituinen työsuhde. Toimittajien ja tuottajan työ sopimukset ovat yleensä mallia 2+1 vuotta. Suurin osa toimittajista on tullut viidestä asiakaslehdestä eli niin sanotusti omien talojen väestä, mutta silloin tällöin sivustoa tekemään on palkattu myös omien talojen lähellä olleita sijaisia, joilla ei ole ollut vakituista työpaikkaa. Tuottajista kaksi on tullut asiakaslehdistä ja kaksi muualta. Sunnuntaisuomalaisen tekemiseen osallistuu myös avustajia.

2.3 Eri vaihtoehtoja tutkimusnäkökulmaksi

2.3.1 Toimiiko taloudellisesti?

Sunnuntaisuomalaisen hajautettua ryhmätyötä voisi tutkia monesta näkökulmasta. 1990-luvun loppupuolella, jolloin Sunnuntaisuomalainenkin perustettiin, sanomalehtien yhteistyöprojektit lomittuivat samaan aikaan tapahtuneiden ketjuuntumisten ja muiden omistusjärjestelyjen kanssa (Raittila & Kupari 1999, 14). Esimerkiksi Hyvinkään Sanomien ja Keski-Uusimaan, Itä-Savon ja Länsi-Savon sekä Kymen Lehtimedian maakunta- ja paikallislehtien yhteistyön käynnistymistä vauhditti yhteinen omistaja (em.).

Väli-Suomen maakuntalehtien yhteistyö käynnistyi, koska mikään niistä ei olisi yksin kyennyt tekemään kyllin laadukasta sunnuntaiosastoa. Toimituksellisten voimavarojen puutteiden koettiin heijastuvan myös lehtien sisällön laatuun, minkä puolestaan arveltiin heikentävän menestystä levikkimarkkinoilla. Näin ollen yksi näkökulma olisi, kuinka hyvin juuri hajautettu toimitusorganisaatio on täyttänyt Väli-Suomen Median omistavien lehtien taloudelliset ja tuotannolliset tavoitteet. Koska vertauskohtaa hajautetulle ryhmätyölle ei

Sunnuntaisuomalaisessa ole, ei juuri tämänkaltaisen työnorganisoinnin suhdetta taloudellisiin tuloksiin voi mielestäni tutkia.

2.3.2 Palveleeko yleisöä?

Edellistä näkökulmaa sivuten aihetta voisi lähestyä yleisön suunnalta. Sunnuntaisuomalaista perustettaessa kartoitettiin tarkkaan Väli-Suomen lehtien lukijakunnan rakenne ja se, mitä Sunnuntaisuomalaisen sisällöltä odotettiin. Nyt, kymmenen ilmestymisvuoden jälkeen voisi kysyä, kuinka koko levikkialueelle hajautettu toimitus on onnistunut vastaamaan kunkin lehden lukijoiden vaatimuksiin. Ovatko lehtien omat levikkialueet halki Suomi-neidon lantion tarpeeksi ja tasapuolisesti edustettuna ja kiinnostavatko jutut lukijoita? Viitteitä toimitusryhmän sisäisen sekä sen ja lehtien välisen viestinnän onnistumisesta antaisi muun muassa se, onko Sunnuntaisuomalaisessa käsitelty paljon (eli turhaan) samoja aiheita ja samoista näkökulmista kuin lehtien muilla osastoilla. Lukijatutkimuksia Väli-Suomen media on kuitenkin teettänyt useampaankin otteeseen, joten sen ottamiseen etenkin tiedotusopillisen pro gradu -tutkielman aiheeksi ei ole tarvetta.

2.3.3 Helpottaako perhe- ja työelämän rytmittämistä?

Puhtaasti etätyöteemassa pysyen voisi tutkia hajautetun ryhmätyön vaikutusta toimittajien työ- ja perhe-elämään. Tämä näkökulma seurailisi niitä suuntaviivoja, joita etätyökeskusteluissa on yleisesti vedetty ja joita useimmissa haastattelututkimuksissa on noudatettu. Onhan etätyön arveltu helpottavan juuri arkirytmää määrittelevien sisältöjen tasapainottamista eli työntekorytmien sovittamista noudattamaan paremmin perhe-elämän vaatimuksia. Koska Sunnuntaisuomalaisen työntekijät tekevät hyvin harvoin töitä kotona ja heidän varsinaiset työpisteensä sijaitsevat lehtitaloissa, ei kyseinen näkökulma olisi kovin hedelmällinen. Myös työajat ovat Sunnuntaisuomalaisessa hyvin normaalit verrattuna muihin päivätöihin.

Etätyön mahdollisuutta perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa hyödynnetään uskoakseni tarpeen tullen ja tapauskohtaisesti. Töitä pyritään tekemään kotona esimerkiksi ilta-aikaan silloin, jos työnteko työpaikalla ei ole ollut mahdollista päiväaikaan lasten hoidon vuoksi tai

muusta syystä. Myös ylityötunteja saatetaan kerätä tekemällä töitä kotona työpäivän ja alkuillan askareiden jälkeen. Tätä näkemystäni tukee se tosiasia, että etätyö on usein lyhytaikaista ja satunnaista. Vuoden 2000 työolobarometrissa etätyötä tekevien miesten keskimääräinen etätyöaika oli 16,6 tuntia ja naisten 23,5 tuntia kuukaudessa (Pekkola 2002, 59). Sunnuntaisuomalaisen toimittajilla sama etätyöaika tulee täyteen parissa kolmessa päivässä.

2.3.4 Oma näkökulma – kuinka yhteen hiileen voi puhaltaa satojen kilometrien päästä?

Hajautettu ryhmätyö on yksi etätyön muoto. Etätyöstä on keskusteltu paljon yhtenä tietoyhteiskunnan työnorganisointimallina, ja yleensä sen määritelmässä toistuvat viittaukset työn tekemiseen muualla kuin työnantajan varsinaisissa toimitiloissa sekä tietoliikennetekniikan hyödyntäminen. Keskeinen etätyöhön liittyvä idea on fyysisen liikkumisen vähentäminen niin, että ihmisen sijaan liikutellaan tietoa: siirrytään tieverkoista tietoverkkoihin. Samalla perinteisen työajan ja -paikan merkitys muuttuu. Etätyössä on nähty monia merkittäviä myönteisiä puolia, ja mahdollisuus etätyön tekemiseen on koettu etuna. Työntekijälle esimerkiksi työn ja perhe-elämän joustavampi yhdistäminen on ollut mahdollista joustavamman työajan ansiosta. Myös lisääntynyt työrauha on parantanut keskittymistä (Hanhike ym. 1998, 65). Muita etuja saattavat olla sekä ajalliset että taloudelliset säästöt varsinkin suurissa yrityksissä.

Toimittajan työn perustehtävät voi hyvin tehdä etätyönä. Hanhikkeen ym. (1998, 97) mukaan etätyön tekijältä edellytetään itsekuria, vastuun ottamista omasta toiminnasta, kykyä itsenäiseen tiedonhankintaan, valmiuksia erottaa olennainen tieto tietotulvasta sekä kykyä kommunikoida tieto- ja tietoliikennetekniikan sovellusten avulla. Nämä edellytykset myös toimittajan on yleisesti täytettävä työn tavasta ja paikasta riippumatta. Journalismin alalla enemmän tai vähemmän etätyön kaltaista työtä ovat perinteisesti tehneet ainakin aluetoimittajat, vakituiset avustajat ja freelance-toimittajat. Etenkin aluetoimittajan työ maakuntalehden tai valtakunnallisen julkaisun palveluksessa on esimerkki pysyvästä, päivittäisestä, työsopimuksella määritellystä etätyöstä. Avustajat taas kirjoittavat juttunsa tavallisesti kotona ja lähettävät tai tuovat ne ja kuvat toimitukseen. Useita viestimiä palvelevat freelancetoimittajat ovat tavallaan enemmän tai vähemmän vakituisissa etätyösuhteissa monien työnantajien kanssa.

Vakituisessa työsuhteessakin ainakin ajoittainen journalistinen etätyö onnistuu. Jos toimittaja haluaa tehdä tai joutuu tekemään esimerkiksi osan työpäivistä kotona, on se helpompaa kuin monessa muussa ammatissa. Puhelimen, tietokoneen, internetin ja sähköpostin käyttö on merkittävä osa journalistista työprosessia niin tiedonhaussa kuin yhteydenpidossa esimerkiksi lähteisiin. Tältä osin työn tekeminen on melko samankaltaista, olipa toimittajan työpaikka sitten toimituksessa tai vastaavasti varustetussa etäpisteessä.

Suomessa tehdyissä etätyötutkimuksissa on haastateltu enimmäkseen yksittäisiä, toisistaan täysin tai miltei riippumattomia etätyön tai hajautetun työn tekijöitä. Näiden haastattelujen pohjalta on tehty päätelmiä esimerkiksi etätyöntekijän arjesta (Näsi 2001). Myös työmarkkinanäkökulmasta etätyötä ilmiönä on tutkittu ja tilastoitu monin menetelmin.

Itse tutkin Sunnuntaisuomalaisessa sitä, kuinka journalistinen ryhmätyö onnistuu, kun toimituksen jäsenet pitävät päivittäin yhteyttä toisiinsa vain sähköisten viestinten avulla ja kohtaavat kasvokkain ainoastaan muutaman kerran vuodessa. Selvitän, kuinka yhteistyö käytännössä toimii, miten sen säännöt, normit ja arvot syntyvät ja välittyvät ryhmän uusille jäsenille ja minkälaisia ovat kokemukset hajautettuun ryhmään liittymisestä. Tärkeintä on eritellä muista ryhmädynamiikkaa ja journalistista työtä määrittävistä tekijöistä nimenomaan hajautetun toimituksen vaikutus.

Sunnuntaisuomalaisen organisaatiossa on sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia suhteessa yleisimpiin etätyön muotoihin. Etätyömäisyyttä on sijainti kaukana työtovereista ja tietoliikennetekniikan jatkuva käyttö yhteydenpitoon. Esimerkiksi työajat taas ovat hyvin samankaltaiset kuin muussakin päivätyössä, eivät siis etätyömäisen vaihtelevat. Useilla työpaikoilla etätyön tekemisen mahdollisuutta hyödyntää vain osa työntekijöistä ja hekin kenties osana kokeilua tai työorganisaation muutosprojektia. Sunnuntaisuomalaisessa etätyö ei ole kokeilu tai määräaikainen projekti vaan pysyvä ja jokapäiväinen työnorganisoinnin muoto.

Epätavallisia ja mielenkiintoisia verrattuna etätyön tekemisen yleisiin syihin ja tapoihin ovat ne lähtökohdat, joista Sunnuntaisuomalaisen toimittajat ovat aloittaneet työnsä. Kun työntekijä yleensä ryhtyy kokeilun tai pysyvän muutoksen vuoksi tekemään etätöitä, hän siirtyy varsinaiselta työpaikalta esimerkiksi kotiin tai muuhun etätyöpisteeseen. Syynä saattaa

olla joko henkilökohtainen halu kyseiseen muutokseen tai organisaation tai ylemmän tahon tekemä päätös. Työnantaja, yrityksen toimipaikka ja usein muu työyhteisö jäävät entisille sijoilleen.

Sunnuntaisuomalaisen toimittajat ovat siirtyneet Väli-Suomen Median työntekijöiksi sen omistavista Väli-Suomen sanomalehdistä, ja heidän työpaikkansa ovat lähes aina säilyneet samalla paikkakunnalla, jopa samassa rakennuksessa mutta erillään muusta toimituksesta. Pomo ja työyhteisö ovatkin siis yhtäkkiä kaukana, vaikkei etätyöntekijä ole sen etäämpänä tai lähempänä esimerkiksi kodistaan kuin ennenkään.

Sunnuntaisuomalaisen tekijät eivät ole entuudestaan keskenään tuttuja työkavereita eivätkä ole muodostaneet ryhmää, joka olisi hajautettu etätyöhön eri paikkakunnille. Hajauttaminen ei siis ole ollut muutos aikaisempaan työtapaan, vaan Sunnuntaisuomalaista on tehty hajautetusti alusta alkaen, ja uudetkin jäsenet on rekrytoitu suoraan hajautetun ryhmätyön tekijöiksi. Juuri tämän vuoksi Sunnuntaisuomalainen eroaa niistäkin vähistä työyhteisöistä, joiden hajautettua työtä Suomessa on tutkittu (esim. Pyöriä 2005).

Erään tutkimukseni kannalta houkuttelevimmista haasteista heittää juuri Pasi Pyöriä. Hänen mukaansa tiimi- ja etätyön käsitteet johdannaisineen ovat sekä teoreettisesti että empiirisesti katsoen keskenään ristiriitaisia tai jopa vastakkaisia. Etätyöhön liitetty ajatus ”etäläsnäolosta” tai ”lähipoissaolosta” ja ideaalityypisessä tiimityöympäristössä korostuva vuorovaikutuksen kiinteys eivät voi toteutua samanaikaisesti ainakaan samassa merkityksessä (Pyöriä 2001, 175–176).

Haluan tietää, kuinka kiinteäksi vuorovaikutus pystytään muodostamaan satojen kilometrien päässä toimituksen muista jäsenistä ja miten paljon Sunnuntaisuomalaisen työympäristön koetaan eroavan ideaalityypiseksi kuvitellusta. Tavoitteenani on selvittää, mitkä toimittajien kokemusten mukaan ovat hajautetun ryhmätyön hyviä, mitkä huonoja puolia, mitä kehitystä ryhmän työskentelytavoissa on mahdollisesti tapahtunut ja missä on vielä parantamisen varaa. Monet hajautetusta ryhmätyöstä tehdyt tutkimukset ovat jostain syystä keskittyneet perustamisvaiheessa olleisiin tai hyvin vähän aikaa toimineisiin työyhteisöihin. Siksi kymmenen vuoden aikana muodostuneet hajautetun ryhmätyön käytännön menetelmät ja nykyisten työntekijöiden huomiot tämänkaltaisesta lehtityöstä ovat ainutlaatuinen materiaali

tutkittavaksi ja hyödynnettäväksi niin toimittajien työssä kuin tämän päivän ja tulevaisuuden työelämässä laajemminkin.

Vaikka Sunnuntaisuomalainen perustettiin kymmenen vuotta sitten, kuvaa sen nykypäiväistäkin ainutlaatuisuutta se, että sen työnorganisoinnin mallille ei löydy yhtä ja ainoaa määritelmää. Suurtenkin toimitusten uudelleenorganisointi ja työnimikkeiden uusjako ovat arkipäivää monissa lehdissä. Tämänkaltaista organisaatiota ei maassamme ole tutkittu ja sen myötä tarkemmin määritelty sen enempää tiedotusopillisista kuin sosiologisista tai sosiaalipsykologisista näkökulmista.

3. Etätyö

3.1 Mitä on etätyö?

Etätyö-käsitteen (*telework, electronic work, e-work, mobile work, virtual work*) sisältöä on määritelty monella tavalla. Määrittelyjen sanamuodot vaihtelevat muun muassa ajankohdan, näkökulman, kontekstin sekä sen mukaan, kuinka laajana etätyö-käsite nähdään. Etätyö-käsitettä on Pekkolan (2002, 26) mukaan tarkasteltu pääosin organisaatioiden toimintana, aluepoliittisena välineenä sekä ympäristön tai kestävä kehityksen – erityisesti liikenteen – näkökulmasta.

ETF:n (European Telework Forum) määritelmän mukaan (Hanhike ym. 1998, 6) etätyölle on olennaista, että

1. Työ suoritetaan oleellisin osin päätoimipaikan ulkopuolella tai fyysisesti etäällä varsinaisesta työn- tai toimeksiantajasta.
2. Työ tapahtuu tyypillisesti kotona tai erityisessä etätoimistossa
3. Työ suoritetaan tietotekniikan avulla ja usein myös yhteys työnantajaan on ainakin osittain hoidettu tietotekniikkaan ja tietoliikenneyhteyksiin perustuen.

Pekkola (2002, 39) puolestaan määrittelee etätyön työn organisoinnin tavaksi, jossa esiintyy pyrkimys tuottaa sellainen aika- tai tilajärjestelyyn liittyvä työtapa, jossa innovaatioympäristöä parannetaan tiedon tuottamiseksi. Tämä voi tapahtua fyysisissä, virtuaalisissa tai sosiaalisissa alustoissa eli tiloissa siten, että niiden avulla tuetaan henkisiä eli tietoisia yksilöllisiä ryhmämäisiä prosesseja tiedon luomiseksi. Tämä tapahtuu asettamalla työ- ja liiketoimintaympäristön fyysiset, sosiaaliset ja tekniset tekijät keskinäisiin suhteisiin siten, että ajattelun ja innovaation edellytykset paranevat.

3.2 Etätyö tietoyhteiskunnan ilmiönä

Etätyö on ollut vahvasti sidoksissa tietoyhteiskunnasta käytyyn keskusteluun.

Tietoyhteiskunnalla ymmärretään maailmanlaajuisen yhteiskuntakehityksen kolmatta vaihetta agraariyhteiskunnan ja teollisen yhteiskunnan jälkeen (Lahtinen 2000, 6). Alvin Toffler (1981) kuvailee tietoyhteiskuntaa informaation ja informaatioteollisuuden hallitsemaksi kolmanneksi aalloksi, supersymbolien ajaksi, joka on 1950-luvulta alkaen

syrjäyttänyt teollistumisen toisen aallon, savupiippujen ajan. Etätyö oli Tofflerille osa tuota kolmatta aaltoa, johon siirryttäessä hän ennusti yhteiskunnan tuotantomenetelmien muutosten ulottuvan syvemmälle kuin monikaan osaa odottaa. Syynä tähän on, että myös kodin merkitys muuttuu ratkaisevasti. Sen lisäksi, että kolmas aalto hajauttaa työnteon ja siirtää sen pienempiin yksiköihin, se saattaa myös pyyhkäistä miljoonat työpaikat pois tehtaista ja toimistoista takaisin sinne, mistä savupiippuvaihe oli ne imuroinut: koteihin (1981, 210). Käsityksen teollistumisen ja keskittymisen jälkeisestä täyskäännöksestä on toistanut muun muassa Johnston (1993, 8), jonka mukaan tieto- ja viestintäteknologia takaavat kilpailukyvyn mahdollistamalla joustavat ja hajautetut yritysorganisaatiot.

Toffler tuo esimerkkinä kotona tehtävän työn mahdollisuudesta erään farmasia-alan yrityksen johtajan arvion, jonka mukaan jopa 75 prosenttia heidän työntekijöistään pystyisi tekemään työnsä myös kotoa käsin. Eli olisi pystynyt jo vuoden 1981 teknologialla. Uskoaan etätyön yleistymiseen Toffler perustelee esimerkiksi ongelmilla liikenneyhteyksien kanssa. Työmatkojen aiheuttamat ahtaumat teillä ja rautateillä, tukkeumat parkkipaikoilla sekä ilmansaasteet suorastaan usuttavat siirtämään työaseman kotiin ja korvaamaan henkilöliikenteen tietoliikenteellä. Televiestinnän halpeneminen ja polttoaineiden kallistuminen avittavat yhdessä kehittyvän tekniikan kanssa muutoksen tapahtumista. Kun hylätään keskustan toimistot, tehtaot ja virastot, säästöä syntyy myös muun muassa lämmityksessä ja vuokrissa. Sosiaalisellakin puolella pitkät työmatkat ja ruuhkissa seisominen aiheuttavat vain tuskaa ja turhautumista ja vähentävät koko työn mielekkyyttä. (Toffler 1981, 213)

Työmatkat ja ruuhkissa seisominen ovat yhä yksi ongelma, ja esimerkiksi Vihreän liiton ohjelmassa öljystä pääsemiseksi mainitaan yhtenä keinona etätyön helpottaminen (Helsingin Sanomat, 10.2.2007). Kuten Pekkola (2002, 26) toteaa, etätyötä tulkittaessa on kuitenkin liikuttu etäällä olosta ja liikenneongelmien välttämistä kohti työn systemaattisen organisoinnin ajatusta.

Tietoyhteiskuntakehityksen yhteydessä on puhuttu laajemminkin työelämän muutoksesta. Muutoksen taustalla vaikuttavat muun muassa talouden globalisoituminen, kiihtyvässä tahdissa lisääntyvä tieto- ja viestintäteknikan hyödyntäminen ja perinteisten työuramallien väistyminen projektimaisten työnteon tapojen tieltä. (Kasvio 1999)

Tietoyhteiskunnan ja työelämän rakenteiden kehittymisen myötä myös konkreettisen työn tekemisen luonne on muuttumassa. Hierarkioiden madaltuminen ja tiimiorganisaatiot ovat esimerkkejä organisaatioiden muuttumisesta. Tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen tekee puolestaan mahdolliseksi tiimien ja työryhmien jäsenten tehokkaan yhteydenpidon, jatkuvan tiedonsaannin ja tuloksellisen työskentelyn myös toimistojen ulkopuolella. Näin työn tekeminen on vapautumassa vähitellen perinteisistä ajallisista ja paikallisista rajoistaan (Kasvio 1999, 163). Tätä voidaan pitää lähtökohtana etätöön muodostumisessa varteenotettavaksi vaihtoehdoksi työnteon tapana.

3.3 Etätö Suomessa

3.3.1 Suomi tietoyhteiskuntana

Antilan (2001, 38) mukaan siirtymä teollisesta aikakaudesta jälkiteolliseen on Suomen kohdalla hieman liioiteltua, sillä teollisuus ei koskaan saavuttanut Suomessa yhtä keskeistä roolia yhteiskunnassa kuin monissa muissa Euroopan maissa. Ennemminkin voisi sanoa Suomen elinkeinorakenteen hypänneen teollisen ajanjakson yli, agraariyhteiskunnasta suoraan palveluyhteiskunnaksi.

Suomi halusi tietoliikenteen eli lennätyhteydet haltuunsa jo 1800-luvulla, Venäjän vallan aikana. Myös puhelimeen suhtauduttiin erittäin innostuneesti ja ensimmäiset linjat vedettiin 1877, vuosi Bellin keksinnön jälkeen. Sittemmin kehitystä johtavaksi tietoyhteiskunnaksi ovat jouduttaneet muun muassa maailman kilpailluin tietoliikenne ja innostus liittyä eurooppalaisiin teknologiaohjelmiin 1980-luvulla. (Castells & Himanen 2001, 62–63)

Jo vuosia Suomi on ollut yksi maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista ja -talouksista minkä tahansa mittapuun mukaan. Se on ollut International Data Corporationin tietoyhteiskuntaindeksin (ISI) kärkisijoilla sen käyttöönotosta vuodesta 1996 lähtien. Samoin Suomi on johtanut Yhdysvaltojen kanssa 1990-luvun alusta lähtien internet-tilastoja palvelinten lukumäärällä asukasta kohti mitattuna. (Castells & Himanen, 2001, 13–14)

3.3.2 Suomalaisen etätyön tutkiminen

Etätyöstä keskusteltiin Suomessa vilkkaasti jo 1970-luvulla. Puhuttiin tulevaisuuden paperittomista toimistoista, ja etätyön nähtiin ratkaisevan monta ongelmaa. Keskustelu lisääntyi uudelleen 1990-luvun alussa, jolloin viestintäteknologian kehitys mahdollisti uudenlaiset tulevaisuudenkuvat. (Kivimäki 1999, 152). Tuolloin etätyöstä myös kerättiin kirjallisuuteen, tapaustutkimuksiin ja kyselyihin perustuvia tietoja (Hanhike ym. 1998). Havaittiin, että monet kehittyvät yritykset sovelsivat etätyötä sekä etätyökokeilujen ja -ohjelmien keinoin että spontaanisti. Yleisesti oli saavutettu parempi tuottavuus ja kohotettu työelämän laatua sekä parannettu työ- ja henkilökohtaisen ajankäytön suhdetta (em.). Hankkeissa ja kokeiluissa etätyö nähtiin myös keinona haja-asutusalueiden väestön työllistymismahdollisuuksissa (Kivimäki 1999, 153). Sen sijaan etätyötä ei suomalaisessa keskustelussa ole nähty työn ja perheen yhteensovittamisen ratkaisuksi siinä määrin kuin muissa EU-maissa, joissa kotirouvainstituutio ja naisten osa-aikatyö ovat tavallisempia kuin Suomessa (Pekkola 1993).

1990-luvun tutkimusten, kokeilujen ja projektien tuloksena syntyi myös etätyötä koskevia päätelmiä, joiden turvin on pitkälti siirrytty 2000-luvulle. Havaittiin muun muassa, että hajautetussa työssä on otettava huomioon etätyöntekijän ja hänen esimiehensä välinen toimintasuhde, organisaation linjaukset palkan, työsuhte-etujen, työaikojen ja työolojen suhteen, etätyöntekijän sosiaalisten tarpeiden tyydyttyminen sekä työn valvontaan ja tuottavuuteen liittyvät asiat (Pekkola 1993). Niin ikään todettiin, että työnteon tehostumiseen etätyötilanteessa vaikuttavat yksilön tasolla yleensä lisääntynyt työrauha ja tämän myötä parantunut keskittyminen. Myös mahdollisuus työn rytmittämiseen tehostaa usein ajankäyttöä. Lisäksi aiempaa joustavampi työaika ja sen suoma mahdollisuus työn ja perhe-elämän joustavampaan yhdistämiseen saattavat lisätä työntekijän motivaatiota. Lisääntynyt joustavuus ja vapauden tunne vähentävät joidenkin kohdalla myös työhön liittyvää henkistä rasittavuutta. (Hanhike ym. 1998, 65)

Pekkolan (2002, 56) mukaan on oletettavaa, että etätyö systemaattisena työn organisoinnin muotona tehostaa tuottavuutta ja liittyy paranevaan työmarkkina-asemaan ja työelämän laatuun.

Työministeriö järjesti kansainvälisen etätyöseminaarin Helsingissä vuonna 1993. Seminaarin tarkoituksena oli olla linkkinä Euroopan unionin toimenpiteisiin ja Euroopan etätyöfoorumiin sekä selvittää pohjoismaista näkökulmaa etätyöhön (Kivimäki 1999, 152). EU:n edustajana seminaarissa puhunut Peter Johnston (1993, 8) esitti vaatimuksen poliittisesta suunnanmuutoksesta työelämän suhteiden järjestämisessä ja nosti esiin perustelun, joka peittoaa jyrkyydellään muut löytämäni. Johnston totesi, että Neuvostoliiton romahtaminen ei ollut vain erään poliittisen filosofian osoittautuminen epäonnistuneeksi, vaan epäonnistuneeksi osoittautui samalla myös keskitettyyn suunnitteluun perustuva työn organisointitapa.

Työministeriöllä on Helsingin-seminaarin jälkeenkin ollut merkittävä rooli etätyökokemuksia ja -potentiaalia koskevassa tutkimustyössä. Tutkimusta on tehty muun muassa Euroopan Sosiaalirahaston tuella. Erityisesti 1990-luvulla myös tilastotiedot esimerkiksi etätyöntekijöiden määrästä ja ammatillisesta jakautumisesta pohjautuvat useimmiten työministeriön työolobarometreihin, sillä vuoden 1994 ja 1997 työolobarometreihin sisältyi sekä tieto- että etätyötä koskevia kysymyksiä.

Työministeriön perustama E-työn yhteistoimintaryhmä käynnisti toimintansa vuonna 2002, ja sen ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi etätyön mahdollisuuksien hyödyntämisestä valmistui maaliskuussa 2006 nimellä E-työ toimeksi. Siinä (2006, 7) todetaan muun muassa, että etätyöstä saadut kokemukset ovat Suomessa pääosin positiivisia niin työelämän laadun kuin tuottavuuden kannalta, etätyö on aluepoliittinen mahdollisuus ja etätyöhön liittyy ekologisia hyötyjä. Valtioneuvosto hyväksyi periaatepäätöksen e-työn ja etätyön toimeenpanosta 5.10.2006.

Periaatepäätöksessä on 19 kohtaa, ja sen mukaan esimerkiksi keskustelua etätyöstä työaikapolitiikan ja jaksamisen välineenä sekä tiedotusta työmarkkinaosapuolten välisestä etätyösopimuksesta lisätään työpaikoilla. Päätökseen kirjattiin myös, että asianomaisten ministeriöiden (OPM, KTM, TM, STM, VM) toimesta tulee vahvistaa tutkimusta, jossa etätyöprosessin aikaan ja paikkaan, virtuaaliseen työympäristöön ja osaamis-pääomaan liittyviä ulottuvuuksia edelleen selvitetään.

Vuoden 2008 alusta työministeriön tehtävät siirtyivät uudelle työ- ja elinkeinoministeriölle.

Työmarkkinanäkökulmasta voidaan todeta, että pohjoismaissa toteutuva etätyö liittyy ensisijassa korkeaan ammattitaitoon ja kehittävään henkilöstöpolitiikkaan ja vähäisessä määrin tai ei lainkaan matalaan ammattitaitoon ja henkilöstön kykyjä suppeasti hyödyntävään henkilöstöpolitiikkaan. Etätyön pohjoismaisen soveltamisen alueella relevanttia kritiikkiä on vähän, sillä sovellutukset ja henkilöstön kompetenssi kehittyvissä organisaatioissa eivät ole aiheuttaneet ongelmia. (Pekkola 2002, 47.)

3.3.3 Etätyöläisten määrä kasvaa

Etätyöntekijöiden määrä nousi Suomessa koko 1990-luvun. Vuonna 1993 etä- ja joustotyötä tekevien määrä oli noin 2–5 prosenttia työvoimasta. Vuonna 1995 tämä luku oli 8 prosenttia (150 000 etätyöntekijää) ja vuonna 1997 jo 12 prosenttia eli noin 220 000 henkilöä. Etätyön määritelmä ja sen myötä etätyöntekijöiden määrä on vaihdellut lähteestä riippuen, mutta eurooppalaisen surveyn (ECaTT) mukaan vuonna 1999 Suomessa arvioitiin olevan etätyöntekijöitä 16,8 prosenttia työvoimasta eli 355 000. (Lahtinen 2000, 7).

Heinosen (1999, 66–67) mukaan 1990-luvun lopulla arvioitiin, että etätyöhön potentiaalisesti soveltuvien työntekijöiden määrä oli noin 450 000 henkilöä eli 20 prosenttia työssäkäyvistä. Kun tuolloin otettiin huomioon ammatit, joissa tulevaisuudessa voitaisiin ainakin jossain määrin tehdä etätyötä, kasvoi potentiaalisten etätyöntekijöiden määrä kaksinkertaiseksi.

Tänä päivänä Suomi on eri tutkimusten mukaan yksi Euroopan kärkimaita etätyösovelluksissa. Tarkkaa etätyön tekijöiden lukumäärää on kuitenkin mahdoton sanoa, koska etätyön määritelmät vaihtelevat suuresti tutkimuksesta toiseen. Arviot vaihtelevat viidestä prosentista lähelle kahtakymmentä.

3.3.4 Vapauden illuusio ei toteudukaan?

Etätyö-visioinnissa esitetyt työtavan haittapuolet ovat liittyneet muun muassa työn valvonnan heikkenemiseen, sosiaalisen kanssakäymisen puuttumiseen ja tietoturvakysymyksiin (Heinonen 1998, 20–21). Kotona tehtävän iltatyöskentelyn vuoksi tuottavuuden ja tulosten

parantuminen saattaa myös johtua työajan lisääntymisestä eikä työn tehostumisesta (Hanhike ym. 1998, 65).

Juhani Pekkola (2002, 42) toteaa, että etätyöhön liittyy ristiriitaisia käsityksiä mutta harvemmin kriittisiä kannanottoja. Viime vuosina niitäkin on kuitenkin esitetty aiempien, hyvinkin auvoista etätyö-maailmaa uumoilleiden näkemysten rinnalla. Pekkolan-linjan rinnalla suomalaisessa etätyökeskustelussa kulkee muun muassa Pyöriän-linja.

Tietotyö, jonka organisoinnin eräs muoto etätyö on (Pekkola 2002, 56) ymmärretään Pyöriän (2001, 55) mukaan yleensä itseohjautuvaksi asiantuntijatyöksi. Usein siitä esitetään hiukan liioiteltu kuva, jonka mukaan tietotyöläiset työskentelevät lähes mihin vuorokauden aikaan hyvänsä melkein missä tahansa: kahviloissa, lentokentillä tai kesämökeillä (em.).

Saman ajatuskuvion mukaan tietotyössä ei ole johtajia, ei valtaa, ei alistussuhteita. Tietotyöläiset nähdään oman itsensä herraina, jotka voivat vaihtaa työpaikkaa mielensä mukaan, ja lähtiessään pois jostakin yrityksestä he jättävät monesti vaikeasti korvattavan aukon yrityksen osaamispääomaan. (em.)

Pyöriä (em. 59) toteaa myös, että päätöksentekoa ei ole suomalaisilla työpaikoilla paljosta puheesta huolimatta juurikaan hajautettu eikä vakiintuneiden hierarkioiden purkaminen ole koskettanut kovinkaan montaa alaa. Antilan (1998, 74) selvityksen mukaan niillä toimialoilla, joilla kilpailu on eniten tai yleisimmin kiristynyt, työaikajärjestelyjä käytetään pääasiassa työnantajan tarpeisiin. Todellinen valinnanvapaus työajoissa ja muissa työjärjestelyissä on vain harvojen ja valittujen herkkua.

Nimenomaan etätyöstä Pyöriä (2001, 186–187) kiteyttää näkemyksensä, että se on vielä lapsenkengissä. Hän kuvailee etätyötä vapauden illuusioksi. Pyöriän mukaan tähän mennessä tärkein hidaste etätyön yleistymisen tiellä on ollut vakiintuneen sopimusjärjestelmän ja siihen liittyen uuden ”etätyökulttuurin” puuttuminen eivätkä tekniset valmiudet. Toisin sanoen etätyön taustalle ei ole juuri kehkeytynyt sen enempää virallisia kuin epävirallisiakaan työn organisoinnin tapoja. Myöskään ajasta ja paikasta riippumattoman työn kriteerit eivät ole yksiselitteisiä, minkä vuoksi etätyön levinneisyydestä ja tulevaisuuden kehitysnäkymistä on saatu määritelmästä riippuen hyvinkin erilaisia tuloksia sekä Suomessa että kansainvälisesti. Muun muassa edellisten syiden vuoksi etätyön asema ei ole institutionalisoitunut

työmarkkinoiden kiinteäksi osaksi, eikä nykyinen tilanne saa Pyöriää uskomaan, että lähitulevaisuudessakaan tapahtuisi nopea muutos.

Paitsi että etätyö ei ole vakiintunut saati lisääntynyt odotusten mukaisesti, myös oletus etätyön siunauksellisuudesta sen harvoille tekijöille on Pyöriän (em., 192) mielestä sekin vielä monin tavoin avoin kysymys. Kolme vuotta myöhemmin kirjoittamassaan artikkelissa (Helsingin Sanomat, 11.10.2004) Pyöriä tuntui taas uskovan etätyöhön ainakin julkishallinnon hajasijoituksen apukeinona. Hän toteaa, että vaikka nykyisellään enemmistö etätyöntekijöistä työskentelee yksityisissä yrityksissä, ei ole mitään perusteita uskoa, etteikö etätyötä voisi kehittää myös julkisella sektorilla. Pyöriän mukaan etätyö ei ole ihmelääke alueelliseen eriarvoistumiseen, mutta se voisi olla yksi pieni askel kohti kestävämpää aluepolitiikkaa (em.).

Sittemmin (2006, 250) Pyöriä on myöntänyt, että epärealistisista tulevaisuuden visioista huolimatta työn hajautuminen on todellisuutta, ja ajasta ja paikasta riippumattomilla työjärjestelyillä on selvät etunsa, jotka ylittävät mahdolliset haitat. Epärealistisilla visioilla hän viittaa uskomuksiin lisääntyvästä työnteosta esimerkiksi kesämökeillä. Vaikka toimisto voisi nykyteknologian avulla sijaita kesämökin rannassa, miksi ihmeessä työntekijät hajautuisivat pysyvästi roudan syömien tieyhteyksien päähän sinne tänne Suomea, kaupunkien tarjoamien palvelujen ulottumattomiin, Pyöriä kysyy (em, 249).

Maaillalla etätyön epäkohtia on nostanut esiin Richard Sennett. Hänen mukaansa monet tutkimukset osoittavat, että etätyötä tekevää työntekijää valvotaan tarkemmin kuin toimistossa työskentelevää (1998, 59). Työnantajat pelkäävät työntekijöidensä väärinkäyttävän vapauttaan eli etätyö-etuuttansa, minkä vuoksi työntekijöiden pitää esimerkiksi soittaa toimistoon tietyin väliajoin ja heidän sähköpostiaan tarkkaillaan.

Suomessa Kopakkala (2005, 34) näkee, että suurin etätyöinnostus on laantunut, sillä jäsenyys työyhteisössä on aivan liian tärkeä asia menetettäväksi. Samalla hän kuitenkin toteaa, että toisaalta internet on täynnä erilaisia yhteisöjä, joiden jäsenet eivät tapaa toisiaan kasvokkain. Tällöin turvallisuus syntyy siitä, että oma nettipersoona on jotain itse luotua, ei aivan samaa kuin oma itse.

Castellsin (2000, 425) mukaan etätyön dramaattinen kasvu on ollut yleisin olettaus informaatioteknologian vaikutuksista kaupunkeihin. Hän toteaa kuitenkin, että jo vuonna 1988 Euroopan johtavat televiestinnän tutkijat kirjoittivat, ilman huumorin häivää, että etätyön tutkijoita on enemmän kuin etätyön tekijöitä. Himanen & Castells (2001, 169) toteavat, että Suomessa joustavia työmuotoja on perinteisesti vastustettu siksi, että niiden pelätään vaarantavan hyvinvointiyhteiskuntaa. Valitettavasti kyseiset tutkijat eivät kerro, mihin lähteisiin tai tutkimuksiin tämä toteamus perustuu. Himanen ja Castellsin (em. 169) mukaan eräs potentiaalinen vastakkainasettelun lähde saattaa olla se, että informaatioammattilaisten työsuhteturva on parempi kuin työntekijöiden yleensä.

Siltala (2007) pohtii etätyön lisääntymisen mahdollisuuksia suhteessa laajempiin työelämän muutoksiin, jotka hänen mukaansa ovat olleet lähinnä huononnuksia. Siltala (em. 626) toteaa toimistotyötä käsittelevän tutkimuksen kerran viime vuosikymmenet teesejä ennen niin arvostetun ”valkokaulustyön” naisistumisesta, mekanisoitumisesta ja taylorisoitumisesta, statuksen alenemisesta ja proletarisoitumisesta. Hänen mukaansa taylorisoitu orjalaiva lunastaa huonosti nettiutopistien lupaukset itsesääntöisestä etätyöstä, ja töiden kantaminen kotiin on meillä ja muualla ainoa yleistynyt etätyön muoto (em. 627).

Pekkolan-linja sen sijaan pitää. Työelämä-lehden haastattelussa (4/2006) työministeriön tutkijana toimiva Pekkola toteaa, että etätyö sallii työn järjestämisen ihmisten yksilöllisten tarpeiden mukaan, ja että moni työ voitaisiin tehdä osin tai kokonaan perinteisen työpaikan ulkopuolella. Pekkola pitää enemmänkin myyttinä sitä, että sosiaalinen vuorovaikutus tai tiedonkulku kärsisivät etätyössä. Hänen mielestään useimmiten kyse on kuitenkin siitä, että työntekijä on vain osittain pois työpaikalta, eivätkä kaikki pidä työpaikan sosiaalista vuorovaikutusta kovin tärkeänä.

3.4 Etätyön eri muodot

Hanhike ym. (1998, 7) jakavat etätyön kuuteen erilaiseen tyyppiin. Ne ovat kotona tehtävä etätyö, satelliittitoimistoissa tehtävä työ, etätyökeskuksissa työskentely, hajautettu tietoliikenneavustettu ryhmätyö, etäpalvelut kuten etäsihteeristöt ja etäylläpito sekä esimerkiksi myyntiedustajan tekemä liikkuva etätyö. Pekkola (2002, 58) erottaa omaksi

ryhmäkseen myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella lisä- tai ylitöitä tekevät henkilöt, jotka eivät miellä olevansa etätyöntekijöitä.

Vuosien 1994 ja 1997 työolobarometrit kertoivat tarkoin prosenttiluvuin esimerkiksi sen, kuinka etätyöntekijät jakautuvat eri toimihenkilö- ja palkkaryhmien kesken tai koulutuksen määrän suhteen. Sen sijaan siitä, kuinka paljon Suomessa erityyppisiä etätöitä tehdään, ei ole kattavia tutkimustuloksia. Tiedot perustuvat usein pieneen tutkimusjoukkoon, eivätkä luvut ole tarkkoja vaan tapauskohtaisia toteamuksia. Seuraavassa kolme niistä pähkinänkuoressa.

Siemens yhtiöiden 17 haastatellusta etätyöntekijästä todettiin, että kun etätöitä oli ehditty soveltaa muutamien kuukausien ajan, teki suurin osa etätyöntekijöistä itsenäistä työtä konttorilla tai kotona, josta oli tietoliikenneyhteys työnantaja verkkoon (Hanhike ym.1998, 63). Outokumpu Mining Oy:n etätyökokeiluun osallistuneista todetaan, että he ryhmittivät varsin selkeästi etätyöskentelijöihin kotona, liikkuvassa työssä ja sivutoimipisteiden välillä (em., 70).

Soneralla etätyöratkaisuja toteutetaan Pekkolan (2002, 173) mukaan yksilökohtaisesti, kun halutaan vetäytyä hälyisestä ja lyhyttrytmisestä keskittymisen sallivaan työympäristöön. Miltei jokaisella työntekijällä on mahdollisuus käyttää erityistä työpistettä, joka ei kuitenkaan ole niin kutsuttu etätyöpiste. Jotkut työskentelevät täydellisesti kotoa käsin. ICL Invia Oy:n osalta voi vain päätellä haastateltujen kertomusten perusteella, että ilmeisesti heidän yrityksessään yleisin etätöiden tekemisen paikka on koti (em. 201).

Timo Leino haastatteli vuonna 2006 Etelä- ja Keski-Suomessa kymmenen etätyöntekijää, joista kahdeksan oli korkeakoulutettuja ylempiä toimihenkilöitä. Haastatelluilla tehokkuus oli selvästi tärkein syy lähteä etätöihin. Tehokkaampaan työskentelyyn johtavia tekijöitä ovat esimerkiksi miellyttävä ja rauhallinen työhuone kotona mutta myös luovuutta raikastava työskentely vapaa-ajan asunnolla. Työpaikalla häiritseviksi tekijöiksi koettiin esimerkiksi jatkuvat kysymykset, kokoukset ja ylimääräinen hälinä. Tavallisen työelämän uuvuttavan samankaltaisuuden rikkoo osuvasti yksi etätööpäivä viikossa. Etätyöntekijät puhuivat omasta nautinnosta ja paremmasta hyvinvoinnista kotona työskennellessään (Leino 2007, 20). Yleisesti etätöiden koettiin myös vähentäneen kiirettä ja lisänneen työntekijöiden aikaansaannoksen arvoa yhtiölle. Luovien asiantuntijoiden haastatteluissa kuultiin lähes pelkästään ylistäviä puheenvuoroja etätöistä (em. 22)

Ellei etätyön tyyppiä ole sitä koskevissa tutkimuksissa tai kirjoituksissa erikseen määritelty, se tuntuu olevan oletusarvoisesti Tofflerin sähköinen mökki -ajatuksen mukaista kotona tehtävää etätyötä. Tätä voidaan siis pitää tyypillisimpänä etätyön muotona. Päätelmää tukevat esimerkiksi yleisimmin mainitut etätyön hyödyt kuten ajalliset ja taloudelliset säästöt työmatkoissa, joustavampi työaika ja vapauden tunne. Myös Pekkolan tilastot ja diagrammit keskittyvät etätyön paikkaa käsiteltäessä siihen, kuinka paljon ja minkälaista päätetyöskentelyä tehdään kotona (2002, 58) ja minkälainen on kotona tietoteknologian avulla tehtävän työn luonne (2002, 68).

3.5 Hajautettu ryhmätyö

2000-luvulla etätyön rinnalla on yleistynyt hajautettu työ -käsitteen (*distributed work*) käyttö. Pyöriän (2006, 229) mukaan hajautetulla työllä tarkoitetaan joko osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniiikan välityksellä tapahtuvaa työn organisointia tietyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Hajautetun työn määrittely suhteessa etätyöhön ja muihin enemmän tai vähemmän vastaaviin käsitteisiin on vaihdellut. Kun Hanhike ym. pitivät vuonna 1998 hajautettua ryhmätyötä yhtenä etätyön tyyppinä, pidetään etätyötä nykyään (Pyöriä 2006, 229) yhtenä hajautetun työn tyyppinä. Toisaalta etätyötä ja hajautettua työtä käytetään hyvin pitkälti toistensa synonyymeinä.

Käsitteiden määrittelijöitä ja suomentajia on monia, mutta jo Pyöriän mainitsema yhteisen tavoitteen saavuttaminen viittaa siihen, että hajautettua työtä tekee lähtökohtaisesti työyhteisö, ei yksittäinen etätyöntekijä. Tiiviimmästä yhteistyöstä käytetään kuitenkin nimenomaan termiä hajautettu ryhmätyö (esim. Hinds & Kiesler 2002, Pekkola 2003).

3.6 Virtuaalityö ja virtuaalitiimit

Etätyön ja ryhmätyön yhdistelmistä käytetään hajautetun ryhmätyön lisäksi muitakin nimityksiä riippuen esimerkiksi organisaation koosta, maantieteellisestä laajuudesta sekä

yksittäisestä tutkijasta, hänen tieteenalastaan ja tutkimusnäkökulmastaan. Suomessa termien käyttö tuntuu vaihtelevan myös sen mukaan, miten ne on satuttu kääntämään englannin kielestä ja missä teoksessa artikkeli on julkaistu. Esimerkiksi Reima Suomen ja Juhani Pekkolan artikkelin (1999) otsikko on koko Paul Jacksonin toimittaman artikkelikokoelman nimeä mukailleen Management rationalities and virtual working, vaikka Suomi ja Pekkola käyttävät artikkelissaan vain termiä telework.

Jackson siis rinnastaa etätyön virtuaalityöhön tai alistaa sen sille. Muussakin tutkimuskirjallisuudessa termejä virtuaalityö ja virtuaalitiimityö käytetään hajautetun työn ja hajautetun ryhmätyön synonyymeinä. Ovatpa käytössä myös yhdistelmät hajautettu työtiimi (*distributed work team*) ja hajautettu tiimi (*distributed team*) (Mannix, Griffith & Neale 2002).

Virtuaalitiimeiksi nimitetään miltei säännöllisesti nimenomaan työryhmiä, jotka on perustettu yli aikavyöhykerajojen kilpailussa, jota leimaavat globalisaatio, kiire ja riippuvuus informaatioteknologiasta (esim. Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 127). Globaali toimintatapa ja virtuaalitiimi-termi kulkevat käsi kädessä myös suomalaisissa julkaisuissa ja tutkimuksissa (esim. Henttonen 2003, Vartiainen 2004 ja Lavikainen 2005). Hajautettu ryhmätyö puolestaan yhdistetään yleensä maamme sisällä tapahtuvaan työnorganisointiin (esim. Pyöriä 2005, 49).

Jones (2005, 73) määrittelee virtuaalitiimiksi maantieteellisesti hajautetun organisaation. Siinä työntekijät on sijoitettu eri paikkoihin, mutta ryhmän jäsenillä on yhteinen johtamis- ja raportointijärjestelmä. Toinen virtuaalitiimin malli on hajautettu projektitiimi, joka työskentelee vain tietyn tehtävän ajan.

Virtuaalitiimi voi toimia osana kokonaan hajautettua organisaatiota eli virtuaaliympäristöä. Ennen suurin osa virtuaalitiimien jäsenistä työskenteli samassa toimistossa ja vain muutama muualla, esimerkiksi etätyöpisteessä, mutta nykyään yhä useampi virtuaalitiimi on kokonaan hajautettu (em. 59–60).

3.6.1 Vaihtelevaa virtuaalisuusvertailua

Itse ajattelin alun perin käyttäviä Sunnuntaisuomalaisen työnorganisoinnista käsitettä etäryhmätyö, mutta luovuin pian ajatuksesta, koska vaihtoehtoisia käsitteitä oli jo kyllin. Sunnuntaisuomalaisen työnorganisoinnin tapa ja ryhmädynaamiset ilmiöt muistuttavat sekä hajautettua ryhmätyötä että virtuaalitiimityötä. Koska virtuaalitiimejä käsittelevää kirjallisuutta on viime vuosina ilmestynyt huomattavasti enemmän, olen perehtynyt enimmäkseen siihen. En kuitenkaan käytä tutkimuskohteestani virtuaalitiimi-termiä, koska sen määrittely on osittain erittäin hataralla pohjalla. Dubé ja Paré (2004, 3) toteavatkin termin käytön olevan vielä sekavaa ja koko ilmiön ymmärtämisen olevan sikiöasteella.

Käytännön esimerkkejä epämääräisyydestä löytyy viljalti. Dubé ja Paré itse (2004, 5) määrittelevät virtuaalitiimin erottamalla sen virtuaaliryhmästä. Esimerkiksi kotona työskentelevät asiakaspalvelun työntekijät tai paljon tien päällä olevat myyntiedustajat eivät Dubén ja Parén mielestä muodosta keskenään virtuaalitiimiä vaan virtuaaliryhmän, koska niillä on vähän, jos ollenkaan, yhteisiä tavoitteita, ja niissä työskennellään itsenäisesti ilman keskinäistä vuorovaikutusta. Moinen luokittelu – ei tiimi vaan ryhmä, koska sen jäsenillä ei ole vuorovaikutusta – on täysin käsittämätön. Ryhmädynamiikan arkkiteeseihin kuuluu nimenomaan toteamus: ilman viestintää ei ole ryhmää. Verbaalin ja nonverbaalin viestinnän kautta jäsenet liittävät itsensä ryhmään, ylläpitävät ryhmää ja säätelevät sen toimintaa (Brilhart & Galanes 1998, 44).

Myös vertailut etätyön ja virtuaalityön välillä asettavat välillä molemmat käsitteet outoon valoon. Dubé ja Paré (2004, 5–6) toteavat, että virtuaalitiimien työntekijöitä ei pitäisi suoraan rinnastaa etätyöntekijöihin, koska esimerkiksi eristäytyneisyyden tunteita, henkilökohtaisen kontrollin pohdintaa ja työ–perhe-ristiriitoja voi joko esiintyä tai olla esiintymättä virtuaalitiimissä, koska sen jäsenet eivät yleensä työskentele kotona. Kysymys kuuluu: Esiintyykö niitä automaattisesti etätyötä tekevillä ja työskentelevätkö he automaattisesti kotona?

Myös Jones (2005, 24) määrittelee osana argumentointiaan etätyöntekijän työpaikaksi yksinkertaisesti kodin selittämällä että toisin kuin eräs myyteistä kuuluu, kaikki virtuaalitiimien jäsenet eivät ole etätyöntekijöitä, vaan he voivat työskennellä myös muun

muassa yhtiön muissa toimipisteissä, autossa, lentokentällä, hotellihuoneissa tai internetkioskissa. Kysymys kuuluu: eivätkö etätyöntekijät voi?

3.6.2 Virtuaalitiimin ominaisuudet

Virtuaalitiimejä määrittävät monet ominaisuudet. Virtuaalitiimit käyttävät muun muassa paljon informaatio- ja viestintäteknologiaa ja video- ja audiokonferensseja, ja niillä saattaa olla oma virtuaalinen työympäristö. Dubé ja Paré (2004, 4) pitävät virtuaalitiimin merkittävimpana ominaisuutena nimenomaan sitä, että ne työskentelevät enimmäkseen informaatio- ja viestintäteknologian avulla.

Virtuaalitiimin jäsenet tapaavat kasvokkain harvoin, jos koskaan. Jäsenet voivat olla eri kulttuureista, puhua eri kieliä ja edustaa eri organisaatioita. Usein tiimit ovat määräaikaista, joskus puolivakinaisia. Myös puolivakinaisissa tiimeissä jäsenet vaihtuvat usein.

Virtuaalitiimeillä on yleensä yhteisiä työtehtäviä ja tavoitteita. (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 99)

Virtuaalitiimejä koskevia myyttejä ovat muun muassa seuraavat: kasvokkain tapaaminen on aina paras vaihtoehto, virtuaalisyhteisöt ovat tehottomia, virtuaalitiimeissä työskennellään kotona, organisaatiossa ei voi kohota ellei ole fyysisesti paikalla ja se, että teknologia ratkaisee aina kaikki ongelmat. (Jones 2005, 1–5)

Picherit-Duthler, Long & Kohut (2004, 127) uskovat, että virtuaalitiimit eivät ole muotivillityksiä vaan pysyvä ilmiö ja ennen kaikkea tulevaisuuden organisaatiomalli. Organisaatioilta ja niiden jäseniltä odotetaan välitöntä tehokkuutta ja tuloksellisuutta, ja tässä tilanteessa on yhä tärkeämpää tietää, miten virtuaalitiimejä tulisi muodostaa ja hallinnoida.

3.6.3 Virtuaalitiimin edellytykset

Virtuaalitiimin edellytykset eivät juurikaan eroa perinteisen työryhmän tarpeista, joita ovat esimerkiksi päämäärien hahmottaminen ja hyväksyminen sekä keskinäisen viestinnän onnistuminen. Perinteisellä, keskitetysti toimivalla ryhmällä lista edellytyksistä voi olla

täysin sama tai samankaltainen, mutta virtuaalitiimillä edellytysten täytyminen on haastavampaa (Jones 2005, 74).

Virtuaalitiimityöhön osallistuvilta edellytetään erityisesti tiettyjä taitoja. Näitä ovat esimerkiksi organisatoriset taidot, ajan hallinta, kuunteleminen ja ymmärtämisen varmistaminen sekä tiivistäminen ja muutenkin selkeä ja lyhytsanainen viestintä.

3.6.4 Virtuaalitiimin edut ja haasteet

Virtuaalitiimien yleisimmällä mallilla eli enimmäkseen hajautetulla ryhmällä on suhteessa keskitetympään ryhmään sekä etunsa että haasteensa. Hyviä puolia (Jones 2005, 67) on muun muassa se, että kaikki toimivat hajautetusti ja kaikkien on työskenneltävä samoilla välineillä ryhmän vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. Hajautettu ryhmä vähentää myös sitä epäluuloa ja pelkoa, että päätökset tehdään aina tietyssä paikassa ja tietyissä olosuhteissa.

Hajautetun ryhmän haasteita (em. 68) ovat puolestaan yhteisön luominen, tarkkaavaisuuden ylläpito kokousten ja muun viestinnän aikana sekä mahdolliset kieli- ja kulttuurierot. Esimerkiksi yhteisöllisyyden synnyttämisessä apuna voivat olla pysyvä yhteydenpito, säännölliset yhteispalaverit esimerkiksi internetin avulla, videoiden ja kuvien käyttö visuaalisuuden välittämiseksi sekä ajoittainen yhteinen sosiaalinen kanssakäyminen.

Tapaamisten merkitystä korostavat myös Henttonen (2003) ja Kopakkala (2005). Henttosen (2003, 138–139) tutkimuksissa selvisi, että muun vuorovaikutuksen lisäksi kasvokkaisia tapaamisia tarvitaan ennen kaikkea ryhmän toimintaa käynnistettäessä, mutta myös myöhemmin. Kopakkalan (2005, 34) mukaan virtuaaliryhmien vuorovaikutus ilman kasvokkaisia tapaamisia on kapeaa, sillä suuri osa tiedosta, jota kaipaamme ryhmän toisesta jäsenestä, täytyy päätellä esimerkiksi sähköpostin rivien välistä. Väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia on paljon, sillä viestinnän sävyt ja painotukset ovat mielikuvituksemme varassa. Jos toisen jäsenen on tavannut myös kasvokkain, viestin oheen voi kuvitella lähettäjän hahmon ja puheensävyyn.

Hajautetun ryhmän käyttämällä virtuaalokokouksilla on niilläkin sekä hyvät että huonot puolensa. Hyötyä voi olla siitä, että fyysisiin ominaisuuksiin perustuvat ennakkoluulot eivät

sido virtuaalitiimien jäseniä. Kukaan ei näytä siltä, että häneen ei voi luottaa, hän ei sitoudu tehtävään tai kiinnitä tarpeeksi huomiota yksityiskohtiin. (Jones 2005, 8)

Kaiken nonverbaalin viestinnän puuttumisen lisäksi virtuaalikokousten huonoihin puoliin kuuluu se, että sivukorvalla kuullut tiedot jäävät saamatta. Kysyttäessä esimerkiksi toimistossa joltain jotain saattaa viereisessä huoneessa työskentelevä kuulla ja vastata kysymykseen (Jones 2005, 12).

3.6.5 Luottamus virtuaalitiimissä

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että virtuaalitiimin menestyksen tärkein edellytys on luottamus, joka rakentuu yritystasolla, johtaja- tai ryhmänvetäjätasolla ja yksittäisten jäsenten tasolla. Ilman luottamusta tai heikon luottamuksen vuoksi virtuaaliryhmän jäsen saattaa esimerkiksi vältellä vuorovaikutusta muiden jäsenten kanssa tai hän ei sitoudu riittävästi projekteihin eikä jaa tarpeellista tietoa muille. Tällainen käytös heikentää koko ryhmän tehokkuutta. Lisäksi asiakkaat saattavat pitää epäluotettavana ja epäkelpona asioidensa hoitajana ryhmää, jossa sisäinen luottamus rakoilee. (Bradley & Vozikis 2004, 100)

Henttosen (2003, 137) tutkimuksessa virtuaalitiimin luottamuksesta painottui kyvykkyyden merkitys. Ryhmän jäsenet luottivat suuresti toistensa taitoihin. Henkilökohtaiset tapaamiset pois lukien oli vuorovaikutustilanteita ja kokemuksia toisten käyttäytymisen oppimiseksi ja omaksumiseksi kertynyt vain työn merkeissä. Tästä syystä luottamus näytti olevan enimmäkseen toimintaperusteista.

Luottamuksen syntymiselle ei ole hyväksi, jos siihen vaikuttavat päätökset tehdään työntekijätasoa ylempänä niin, ettei työntekijöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin. Luottamuksen syntyyn ja kestävyYTEEN vaikuttaa myös muun muassa se, onko virtuaalitiimi muodostettu yhden vai useamman organisaation jäsenistä ja toimiiko koko organisaatio hajautetusti vai keskitetysti. Virtuaaliorganisaatiossa luottamuksella on jo ennestään suuri merkitys koko yrityksen toiminnassa. (Bradley & Vozikis 2004, 105–106)

Suuri merkitys on myös yhteydenottojen tiheydellä. Viestinnän kurinalaisuutta voidaan vahvistaa rutiineilla, kuten yhteydenpidon aikataulutuksella ja säännöillä. Mikäli ryhmän jäsenet eivät ole kuulleet johtajasta vähään aikaan mitään, he alkavat yleensä spekuloida sillä,

onko heidät sivuutettu tai jätetty huomioimatta vai ei. Ryhmässä voidaan sopia yhteydenpidon tiheydestä, sisällöstä ja siitä, mitä jäseniltä odotetaan. (Bradley & Vozikis 2004, 107–108)

Jäsenten käyttäytyminen voi vaikuttaa luottamukseen monella tapaa. Huonot viestintätaidot tulkitaan monesti motivaation puutteeksi. Jäsenten tulisi seurata säännöllisesti ryhmän sisäistä viestiliikennettä ollakseen tietoisia siitäkin toiminnasta, mikä ei suoranaisesti koske heitä. Sovituista aikatauluista on pidettävä kiinni. Virtuaalitiimin jäsenen on oltava myös vastaanottavainen uusille ideoille ja uusille työskentelytavoille. (Bradley & Vozikis 2004, 109)

3.6.6 Tulokkaan sosialisatio virtuaalitiimissä

Uuden jäsenen eli tulokkaan sosiaalistumista perinteiseen organisaatioon on käsitelty kirjallisuudessa huomattavan paljon. Tulokkaan sosiaalistuminen virtuaalitiimiin on jäänyt kuitenkin vähälle huomiolle, ja sen tutkiminen on vasta käynnistymässä. Vaikka erot kasvokkain toimivissa tiimeissä tapahtuvan sosiaalistumisen eri vaiheisiin voivat olla merkittäviä, harvassa organisaatiossa otetaan tätä huomioon ryhmää muodostettaessa. (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 115–116)

Sosiaalistuminen tapahtuu suhteissa työtovereiden, esimiesten ja mahdollisten mentoreiden eli ohjaajien kanssa. Viestintäteknologia voi rajoittaa ja mutkistaa virtuaalitiimin kehittymistä mutta toisaalta myös helpottaa viestintää mahdollistamalla anonymiteetin, ympärivuorokautisen tavoitettavuuden ja arkistoinnin. Viestintäteknologia siis muuntaa sitä merkitystä, mikä henkilökohtaisella viestinnällä on virtuaalitiimin sosialisatiossa. (em. 116)

Tärkeintä on, että tulokas on itse aktiivinen sosiaalistumisprosessissa. Tämä voi tapahtua ottamalla aktiivisesti ja suunnitelmallisesti asioista selvää, käyttämällä hyödyksi muodollista ja epämuodollista ohjausta ja kehittämällä viestintäyhteyksiä esimiehiin ja kollegoihin. Mitä nopeammin tulokas omaksuu roolinsa, sitä nopeammin hänestä tulee tiimin täysivaltainen jäsen. (em. 126)

Suhteissa työtovereiden kanssa tulokas voi olla kyvytön tai haluton hyödyntämään epämuodollista organisatorista kehitystä, jolla on merkittävä rooli perinteisen ryhmän sosialisatiossa. Tämä hankaloittaa merkittävästi läheisten suhteiden syntymistä työtovereihin, mikä puolestaan voi estää virtuaalitiimin yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymistä. (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 119)

Esimies–alainen-suhde voi hajautuneisuuden vuoksi olla virtuaalitiimissä vielä merkittävämpi kuin perinteisessä ryhmässä. Tiimin toiminnan ohjaaminen voi kuitenkin olla vaikeampaa, koska palautteesta ja muusta viestinnästä puuttuvat spontaanit ilmaukset ja kasvokkaisviestinnän sisältämä nonverwaliikka. (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 120)

Toisaalta virtuaalitiimissä esimies–alainen-suhteen säännöt ja vastuut eivät välttämättä ole niin tiukkoja. Konkreettisia komentoreittejä ei välttämättä ole, mikä saattaa vähentää ryhmän jäsenten statusta ja hierarkiaa. Siksi esimiehen ja alaisen suhde voi keskittyä enemmän yhteistyöhön, mikä helpottaa ja tukee sosiaalistumista. Epämuodollisemman, ohjaajamaisen otteen on todettu toimivan hyvin nimenomaan virtuaalitiimeissä. (em. 120–121)

Muodollinen mentorointi- eli ohjaussuhde on organisaatiossa strategisesti suunniteltu, ja sillä tavoitellaan tiettyjä ammatillisia, sosiaalisia tai organisatorisia tuloksia. Epämuodollinen ohjaussuhde puolestaan ei ole niin harkittu ja laskelmoitu kuin muodollinen. Se kehittyy ohjaajan ja tulokkaan välille luonnollisesti ja kestää niin kauan, että myönteiset tulokset on molempien osapuolten mielestä saavutettu. Epämuodollisessa ohjauksessa tulokkaat pääsevät käsiksi myös siihen tietoon, joka ei suoranaisesti liity työrooleihin tai organisatorisiin vastuualueisiin. (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 121–122)

Jotta tulokas saataisiin tehokkaasti mukautumaan tiimin toimintaan, muodollinen ohjaus toiminee paremmin lyhyemmän aikaa toimivissa virtuaalitiimeissä. Pidempiaikaisissa virtuaalitiimeissä puolestaan epämuodollisella ohjauksella saatetaan saada parempia tuloksia. (em. 122)

Luottamuksen, sitoutumisen ja samaistumisen lisääntyessä epämuodollinen ohjaus lisääntyy luonnollisesti. Virtuaalitiimeille vuorovaikutuksen helpottumisesta on hyötyä erityisesti silloin, kun tulokkaat ovat epävarmoja roolistaan ja virtuaalitiimin normeista. Muodollinen ohjaus puolestaan tuo tulokkaalle turvallisuuden tunteen uudessa ympäristössä. Avoimella

ilmapiirillä on suuri merkitys tulokkaan sopeutumiselle olosuhteissa, joissa nonverbaalia viestintää ei ole ja fyysinen läsnäolo on hyvin rajoitettua. (em. 122)

3.7 Toimittajat etätyön tekijöinä

Kuten monilla muillakin aloilla, toimittajillakin mahdollisuus etätyön tekemiseen on kehittyneen tekniikan myötä parantunut. Toimittajia erityisesti etätyön tekijöinä ei kuitenkaan ole tutkittu. Heitä on kyllä haastateltu etätyötutkimuksissa mutta vain etätyöntekijöinä yleensä, osana laajempaa otantaa (Näsi 2001, Kivimäki 1999). Uskon tämän johtuvan siitä, että osa toimittajien työstä on aina ollut etätyötä ilman, että sitä olisi kutsuttu sillä nimellä ja ilman, että kyseessä olisi ollut organisaatiossa suunniteltu ja toteutettu kokeilu tai tietoinen siirtyminen osa- tai kokoaikaiseen etätyöhön. Jos joku toimittaja esimerkiksi lapsen sairastuttua kirjoittaa juttuja yhden päivän kotonaan, ei se vaadi suuria järjestelyjä. Aluetoimittajilla ja freelance-toimittajilla taas etäällä toimituksesta tapahtuva työ on ainoa vaihtoehto.

Kivimäen etätyön arjesta tekemässä haastattelututkimuksessa yksi lähempään tarkasteluun valituista oli freelance-toimittaja. Hänen työssään ongelma oli, että joutuu tekemään ja olemaan yksin. Sosiaaliset kontaktit ja työyhteisö olisivat tärkeitä, mutta vakituisen työpaikan kaltaista yhteisöllisyyttä ei freelancerin työssä pääse syntymään. (Kivimäki 1999, 160) Kyseinen toimittaja oli eronnut mies, jolle freelance- ja etätyö ei ollut vapaaehtoista ja valittua vaan olosuhteiden pakkoa, josta hän halusi pois. Kuten Kivimäkikin (em.) toteaa, työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat tulivat tästä syystä esiin erilaisesta näkökulmasta verrattuna palkkatyöntekijään.

Temmeksen (2004) haastatteluissa Helsingin Sanomien aluetoimittajien kanssa nousi esiin muun muassa tekniikan kehittymisen merkitys maakunnista käsin tehdyille työlle, mutta Temmes ei tutkimuksessaan puhu etätyöstä tai hajautetusta työstä. Aluetoimittajan työn hyvät ja huonot puolet käyvät kuitenkin liki täydellisesti yksin hajautetusta työstä kerättyjen kokemusten kanssa. Myönteisimmät asiat aluetoimittajan työssä olivat vapaus, monipuolisuus ja vaihtelevuus (em. 74). Huonoista puolista kysyttäessä yleisin vastaus oli aluetoimittajan työn yksinäisyys ja aluetoimitusten etäisyys keskustoituksen yhteisöllisyydestä (em. 75).

4. Ryhmän toiminta

4.1 Psykologinen ryhmä ja pienryhmä

Psykologisen ryhmän keskeisimpiä ominaisuuksia on, että ryhmän jäsenten välillä on käynnissä merkityksellinen vuorovaikutus, jonka ei tarvitse olla sanallista. Vuorovaikutus voi siis olla kasvokkaista mutta myös esimerkiksi videoneuvottelua tai muiden elektronisten välineiden kuten sähköpostin käyttöön perustuvaa (Pennington 2005, 8). Jokainen ryhmän jäsen on tietoinen ryhmän muista jäsenistä ja siitä, montako heitä on. Ryhmällä on oltava myös yhteiset tavoitteet ja rakenne. Muita kuin psykologisia ryhmiä puolestaan ovat esimerkiksi sinisilmäisten ryhmä (em. 9).

Pienryhmällä tarkoitetaan 2–30 jäsenen ryhmää, ja niitä on tutkittu osana sosiaalipsykologiaa sen synnystä lähtien, 1800-luvun lopulta. Uranuurtajia olivat muun muassa Norman Triplett ja Gustave LeBon (Tindale & Anderson 1998, 1).

Penningtonin mukaan pienryhmän jäsenmäärän ylärajaa on vaikea asettaa tarkasti, mutta 30:n (ehkä jo 20:n) ylittävä jäsenten lukumäärä on vaikeasti johdettava eikä sitä useinkaan voi estää hajoamasta pienemmiksi alaryhmiksi (em. 9). Hajoamisen estämistä ei voitane kuitenkaan pitää tavoitteena, sillä alaryhmiin jakautumisen todetaan olevan ominaista jo pienille, muutaman jäsenen ryhmille, ja muun muassa epädynaamisen ryhmäajattelun välttämiseksi kehoitetaan nimenomaan muodostamaan pienryhmiä.

4.2 Ryhmätyö

Ryhmätyön tavoitteena pidetään yleisesti työnteon nopeuden ja tehokkuuden lisäämistä. Työtä on organisoitu ryhmätyönä jo vuosikymmeniä, mutta nimenomaan viime vuosina työelämä on sosiaalistunut selvästi (Lindström 1994, 117). Tämä sosiaalistuminen liittyy muuhun työelämän murrokseen sekä erityisesti tietotekniikan lisääntyneeseen käyttöön. Työn tehokkaan organisoinnin sekä ammattitaitojen ja -tietojen yhdistämisen lisäksi ryhmien ja tiimien käytöllä haetaan sosiaalista tukea ja hyväksyntää (em.).

Työryhmä on niin sanottu virallinen ryhmä, joka on muodostettu toteuttamaan tiettyjä määriteltyjä päämääriä ja suorittamaan tiettyjä, organisaation kokonaistehtävään selvästi liittyviä tehtäviä (Schein 1973, 112). Virallisen työryhmän on muun muassa päätettävä kuinka aktiivisesti jäsenet osallistuvat, miten varmistetaan tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen, miten paljon ja kenelle jäsenistä tietoa jaetaan, miten erimielisyydet ja konfliktit ratkaistaan ja miten päätökset tehdään (Pennington 2005, 10–11). Ryhmän työhön vaikuttavat suuresti myös sen arvot ja normit. Allardt (1988, 51) määrittelee sosiaaliset arvot ympäristöstä opituiksi yleisiksi, pysyviksi, tavoitteita koskeviksi taipumuksiksi. Normit puolestaan määräävät, miten ryhmässä tulee toimia ja käyttäytyä. Ne heijastelevat ryhmän arvoja ja ilmentävät ryhmän kulttuuria. Osa normeista on sovittuja, suuri osa itsestään syntyneitä.

4.3. Ryhmän kehitysvaiheet

Sosiaalipsykologit ovat esittäneet, että ryhmä käy läpi viisi eri kehitysvaihetta. Osa ryhmistä käy läpi kaikki viisi vaihetta, kun taas joissakin ryhmissä ei edistyä tiettyä vaihetta pitemmälle tai palataan takaisin kertaamaan jo ohitettu vaihe. (Pennington 2005, 72)

Muodostuminen (forming) on ryhmän kehityksen alkuvaihe, jossa jäsenet tutustuvat toisiinsa sekä saavat tietoa toistensa taustoista, asenteista ja kokemuksista. Jos johtaja on jo nimitetty, hänestä riippuu 1) rakenteen luominen ja perussääntöjen laatiminen ja 2) ryhmän suuntaaminen sille asetettuun tehtävään ja tavoitteista sopiminen. (em.)

Kuohunnan (storming) aikana syntyy ristiriitoja, joita synnyttävät yksilöiden erilaisten pyrkimysten ja ryhmän tavoitteiden sovittelu yhteensä. Ryhmän jäsenten välillä voidaan käydä kauppaa, jotta sovitut prioriteetit saataisiin neuvoteltua kohdalleen ja päästäisiin eteenpäin. (em.)

Normeista sopimisen (norming) vaiheessa ryhmä tiivistyy ja jonkin verran koheesiota on kehittynyt, samoin kuin myönteinen tunne ryhmäidentiteetistä. Ryhmä on lujittunut ja selvittänyt ristiriitansa, jotka edellisessä vaiheessa olivat ilmeisiä. (em.)

Suoritusvaiheessa (performing) ryhmän jäsenet työskentelevät yksin, pienemmiksi alaryhmiksi jakautuneina tai yhdessä koko ryhmän kanssa. Kaikenlainen keskinäisriippuvuus ryhmän jäsenten välillä on tässä vaiheessa tärkeintä, sillä se takaa yhteistyön ja sitoutumisen. (em.)

Päätösvaihe (adjourning) on todennäköisin tiettyyn tehtävään varta vasten kootuissa projektitiimeissä, jotka lopettavat työnsä sen tultua valmiiksi. Päätösvaihe saattaa olla myös edessä, mikäli yksi tai useampi jäsen on lähtenyt ryhmästä eikä tehtävän suorittamista voida enää jatkaa. (em.)

4.4 Ryhmään liittyminen

Morelandin ja Levinen (1989, 144–147) esittämän ryhmäsosialisaation mallin mukaan uusi tulokas arvioi ryhmään liittymisen arvoa omalta kannaltaan, päättää, kuinka vahvasti hän sitoutuu ryhmään ja sen päämääriin ja käy läpi roolimutoksen vasta-alkajasta ryhmän hyväksytyksi ja kokeneeksi jäseneksi. Douglas (2000, 98) muistuttaa, että ihminen on tuolloin haavoittuvimmillaan siirtyessään varmuudesta ja tuttuudesta epävarmuuteen.

Ryhmäsosialisaatioon kuuluu viisi vaihetta, jotka kuvaavat vasta-alkajan ja vakiintuneiden ryhmän jäsenten keskinäistä arviointi- ja vaikutusprosessia. Pennington tiivistää vaiheet tutkiskelu, sosialisaatio, ylläpito, uudelleensosialisaatio ja muistelu seuraavasti.

Tutkiskeluvaiheessa ryhmä voi järjestää virallisia jäseneksiotto- ja valintaprosesseja uuden jäsenen löytämiseksi, tai organisaation johto on jo mahdollisesti nimennyt ryhmään tulevan täydennyksen. Kummassakin tapauksessa tulokas astuu ryhmään uutena jäsenenä. Ryhmään liittymisen jälkeisillä initiaatio- eli jäseneksiottomenoilla on monta tarkoitusta, joista yksi on saada uusi jäsen sitoutumaan ryhmään ja arvostamaan sitä. Jos joku joutuu käyttämään paljon energiaa päästäkseen ryhmän jäseneksi, hän luultavasti pitää ryhmää kiinnostavana ja vaivannäön arvoisena, vaikka se ei todellisuudessa sitä olisi. (Pennington 2005, 75)

Sosialisaatiovaiheessa ryhmä opettaa vasta-alkajalle toimintansa päämäärät, säännöt ja normit. Samalla olemassa oleva ryhmä joutuu sopeutumaan tulokkaaseen ja voi tässä yhteydessä joutua tekemään myönnytyksiä toimintatavoissaan. Jos ryhmään on yhtä aikaa tulossa paljon uusia jäseniä, ryhmä voi joutua mukautumaan liian pitkälle. Tämä voi viedä

ryhmän takaisin kuohuntavaiheeseen, mikä voi olla hyväkin asia esimerkiksi juurtuneiden tapojen kyseenalaistamiseksi. (Pennington 2005, 75)

Ryhmään sosiaalistuminen on sekundaarisosialisaatiota eli institutionaalisten tai instituutioperustaisten ”osamaailmojen” sisäistämistä, kun taas primaarisosialisaatio on yksilön ensimmäinen, lapsuuteen ajoittuva socialisaatio, jonka kuluessa hänestä tulee yhteiskunnan jäsen (Berger & Luckmann 1994, 149, 157).

Ylläpitovaiheessa pohditaan yksilöiden rooleja ja usein myös vaihdetaan niitä uuden jäsenen tultua mukaan. Tähän voidaan joutua, koska tulokkaalla saattaa olla enemmän kokemusta tai taitoa kuin ryhmällä on tähän saakka ollut, jolloin muiden jäsenten roolit muuttuvat. (Pennington 2005, 75)

Uudelleensosialisaatio saattaa seurata, mikäli ryhmä ei ole onnistunut jakamaan uudelleen rooleja ja muuttamaan niitä riittävästi sovittaakseen tulokkaan ryhmään. Jos näitä seikkoja ei pystytä ratkaisemaan, tulokas voi syrjäytyä tai lähteä ryhmästä. (Pennington 2005, 76)

Muisteluvaiheessa jäljelle jääneet ryhmän jäsenet ja ryhmästä lähtenyt muistelevat ja pohdiskelevat yhteistä aikaa ja kokemuksiaan ryhmästä. Sekä hyvistä että huonoista muistoista pyritään oppimaan. (Pennington 2005, 76)

4.5. Ryhmän rakenne

4.5.1 Koheesio

Ryhmän rakenne viittaa ryhmän yksilöiden välisiin keskinäisiin suhteisiin ja niihin ryhmäkäyttäytymisen suuntaviivoihin, joiden varassa ryhmä toimii järjestyneesti ja ennakoivasti. Ryhmän rakenteen neljästä eri puolesta koheesiota voidaan pitää pienryhmän jäseniä yhdistävänä ”liimana”. Koheesio viittaa siihen, miten paljon ryhmän jäsenet tuntevat vetoa toisiaan kohtaan, miten he hyväksyvät ja ovat yhtä mieltä ryhmän prioriteeteista ja tavoitteista sekä kuinka he myötävaikuttavat itse näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Pennington 2005, 83)

4.5.2 Ryhmänormit

Ryhmänormit ovat sääntöjä, joiden varassa ryhmä toimii. Normit ovat sekä preskriptiivisiä (käskynormeja), sillä ne määräävät suuntaviivat yksilön käyttäytymiselle, että toisaalta proskriptiivisiä (kieltonormeja), jotka luettelevat, mitä käyttäytymismuotoja pitäisi välttää. Yleensä ryhmänormit ovat epävirallisia, eikä niitä ole kirjoitettu muistiin. Ryhmänormien noudattaminen on yleensä edellytys ryhmän jäsenyyden jatkumiselle. (Pennington 2005, 85)

Ryhmänormit voivat vaikuttaa työsuoritukseen, asenteisiin ja arvoihin sekä päätöksentekoon. Mukautumisen paine on tässä yhteydessä seurausta normatiivisesta sosiaalisesta vaikutuksesta eikä niinkään tiedollisesta vaikutuksesta. Normien kehittymiseen ja syntymiseen vaikuttavat a) aiemmat käytännöt, b) siirtymätekijät kuten aiemmat kokemukset ja ammatilliset normit, c) selvät säännöt ja d) kriittiset tapahtumat kuten ryhmän aiempi menestyminen tai epäonnistuminen. (Pennington 2005, 86–87)

4.5.3 Ryhmän status

Status viittaa yksilön asemaan tai arvoasemaan ryhmässä ja voi olla virallinen tai epävirallinen. Viralliseen statukseen kuuluu yleensä asemaan liittyviä statussymboleja, jolloin arvokkaampi statussymboli osoittaa henkilön asemaa ryhmässä tai organisaatiossa. Epävirallinen status saattaa johtua vaikkapa viran pitkäaikaisuudesta, vanhemman tai kokeneemman tiiminjäsenen asemasta tai siitä, että yksilöllä on erikoistietoja tai kykyjä, joita ei virallisesti tunnusteta mutta joilla voi olla arvoa ryhmälle. (Pennington 2005, 88)

4.5.4 Roolit

Ryhmän toiminnan aikana tietyt jäsenet huomaavat omaavansa ja monesti myös hyödyntävät erilaisia taitoja. Silloin kun näistä kyvyistä on hyötyä ryhmälle, jäseniä pyydetään ja he usein suostuvat tekemään tiettyjä tehtäviä. Jos tehtävistä tulee osa ryhmän toimintaa, roolien muodostuminen on alkanut. Jonkun puoleen saatetaan esimerkiksi kääntyä, kun tarvitaan apua tai neuvoja. Toisen jäsenen taas voidaan luottaa muistuttavan muita, kun tiettyyn tehtävään käytettävissä oleva aika alkaa loppua. (Douglas 2000, 42)

Statusasemien tavoin roolit sekä kuvaavat että määräävät roolinhaltijana toimivan yksilön käyttäytymistä. Paitsi Douglasin kuvaamana luonnollisena prosessina, roolien erilaistuminen voi seurata nimityksestä viralliseen rooliin (Pennington 2005, 90).

Rooleilla on kolme päätehtävää. Ne tekevät mahdolliseksi työnjaon ryhmän jäsenten kesken, saavat aikaan järjestystä ja ennustettavuutta ryhmässä (kun ihmiset tuntevat paitsi omansa myös muiden ryhmän jäsenten roolit) sekä tuottavat identiteetin tunteen yksilölle. Roolit voidaan yhdistää statukseen, jolloin ne voivat määrittellä roolinhaltijan aseman muiden joukossa ja siten kasvattaa henkilön itseluottamusta. (em.)

Ryhmissä esiintyy usein kaksi johtajan roolia. Niistä ensimmäinen on tehtäväjohtaja, jonka kuuluu pääasiassa varmistaa ryhmän tehtävän edistyminen. Toinen on sosioemotionaalinen johtaja, jonka kuuluu taata ryhmän jäsenten välisten hyvien suhteiden jatkuminen ja konfliktien ratkaisu sitä mukaa, kun sellaisia tulee. (em.)

Minään suuntautuneita rooleja ovat esimerkiksi padonrakentajat, huomionkipeät, dominoijat ja välttelijät. Yksilöllä voi olla useita erilaisia rooleja ryhmissä tai useita rooleja samassa ryhmässä. Toisinaan tästä seuraa roolistressi tai rooliristiriita. Roolistressiä saattaa aiheuttaa esimerkiksi tehokkaan roolisuorituksen edellyttämien taitojen, kokemuksen tai asiantuntemuksen puute ja myös ulkoiset tekijät. Yksilö voi helpottaa roolistressiään esimerkiksi mukautumalla muiden asettamiin odotuksiin ja välttämällä yksilöllistä tulkintaa tai pyrkimällä neuvottelemaan sopuratkaisun oman roolitulkintansa ja muiden ryhmän jäsenten näkemyksen välillä. Muiden roolia koskevat näkemykset voi jättää myös huomioitta ja esittää sitä kuten parhaaksi näkee. Tämä voi kuitenkin johtaa ryhmän konfliktiin. Rooliristiriita puolestaan syntyy siitä, että ihmisellä voi olla monia eri rooleja kuten äidin, ystävän, tyttären tai työntekijän. (em. 90–91)

Yleensä jäsenet mielellään asettuvat rajattuun, hillittyyn rooliin, jos he kokevat kaikkien ryhmän jäsenten tulevan kohdelluiksi samalla tavalla ja oikeudenmukaisesti. Silti jäsenet pyrkivät yhä hankkimaan itselleen edullisen aseman ryhmässä. (Kopakkala 2005, 38)

4.6 Ryhmän viestintä

Ilman viestintää ei ole ryhmää. Verbaalin ja nonverbaalin viestinnän kautta jäsenet liittävät itsensä ryhmään, ylläpitävät ryhmää ja säätelevät sen toimintaa (Brilhart & Galanes 1998, 44). Jotta ryhmä olisi vahva, sen jäsenillä on oltava hyvät viestintätaidot (Pennington 2005, 22) ja palava halu avata suunsa silloin, kun heillä on tarpeellista tietoa (Galanes & Brillhart 1991, 45).

Ymmärtämisen taso ryhmässä riippuu enemmän siitä, miten kuunnellaan ja reagoidaan kuin siitä, miten puhutaan. Kuunteleminen koostuu kuulemisesta ja tulkitsemisesta. Hyvät kuuntelijat kiinnittävät huomiota tilanteeseen, jossa puhutaan, sekä puhujan tunteisiin. He osaavat myös tulkita hiljaisuuden oikein. (Brilhart & Galanes 1998, 50)

Kun ryhmä keskustelee, osallistujat kuuntelevat enimmäkseen puhetta, ja jos he johonkin erityisesti katsovat, se on yleensä puhuja. Ryhmässä ei tulisi kuitenkaan keskittyä vain puhujaan. Jos haluaa nähdä, mikä vaikutus puhujalla on muihin jäseniin, täytyy kiinnittää huomiota myös heihin. Myös monet nonverbaalit vihjeet kuten eleet, asennot ja äänensävy vaikuttavat puhutun tulkitsemiseen. Ne vahvistavat sanomaa ja jäävät valittavasti vaille huomiota, mikäli ne puuttuvat vakavasta keskustelusta, esimerkiksi puhelimesta. (Douglas 2000, 85–87)

Kopakkalan (2005, 37–38) mukaan on kyseenalaista, voiko aito vuorovaikutus jonain tiettyinä hetkenä olla ryhmässäkään muuta kuin kahdenvälistä. Hänen mielestään ryhmän jäsenet reagoivat yksilön viestiin ja jotkut kommentoivat sitä hänelle, mutta tarkemmin katsottuna tilanne näyttää muodostuvan kahden henkilön välisistä vuorovaikutusperiodeista. Ryhmän vuorovaikutus siis etenee kahdenvälisten vuorovaikutusten sarjoina, jotka voivat alkaa ja päättyä hyvin nopeasti. Ryhmän turvallisuus kasvaa sitä mukaa kun kahdenvälisten vuorovaikutusepisodien määrä lisääntyy eri ihmisten välillä. Toisaalta mitä kauemmin tilanne jatkuu sellaisena, että ryhmälle viestitään ikään kuin se olisi yhtenäinen yksikkö, ”ryhmäyksilö”, sitä enemmän sen jäsenet luopuvat yksilöllisestä vastuustaan tilanteen edistämisessä.

4.7 Ryhmän toiminnan määrittäjät

Mikään sosiaalinen systeemi ei ole riippumaton sen sisällä vaikuttavista pienemmistä systeemeistä eikä suuremmista, joiden osa se on. Kun tarkastelemme ryhmän jäsenten ominaisuuksia, meidän tulee muistaa, että ominaisuudet on hankittu nykyisen ryhmän ulkopuolelta ja ne ovat samankaltaisia mutta eivät täysin samanlaisia kuin niiden ihmisten ominaisuudet, jotka ryhmän ulkopuolella kuuluvat samaan sosiaaliseen yhteisöön, ja joiden kanssa ryhmän jäsenet saattavat olla tiiviissäkin yhteydessä. (Douglas 2000, 24)

Ulkoiset määrittäjät ovat usein myönteisiä, ja kun niiden olemassaolosta ollaan tietoisia, ryhmä voi hyödyntää niitä, toimia niiden mukaan tai tarvittaessa hankkiutua niistä eroon tai muuttaa ryhmän pois niiden vaikutuspiiristä. (em. 25)

4.7.1 Ympäristö

Monet ryhmät toimivat osana suurempaa organisaatiota ja toteuttavat sen tehtävää saaden siltä toimintansa rahoituksen ja hyväksynnän. Ryhmä toimii myös aina tietyssä mielipideilmastossa, ja ryhmiin kohdistuu myös vastustusta jo niitä perustettaessa. Tämä on usein hyödyllistä, koska vastustus lisää ryhmän jäsenten halua onnistua. Toisaalta vastustus voi olla myös haitallista, etenkin silloin, jos se ei ole näkyvää ja avointa. (Douglas 2000, 26)

4.7.2 Jäsenten ja johtajien luonteenpiirteet

Yleensä se, kuinka jäsenet reagoivat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään, määrittelee pitkälti sen, mitä he ryhmänä voivat saavuttaa. Ratkaisevinta jopa vähiten vaativassa ryhmässä on sitoutumisen taso. Ryhmän koollekutsujilla ja johtajilla puolestaan on omat luonteenpiirteensä, käyttäytymismallinsa ja ajatuksensa siitä, kuinka ryhmä toimii saavuttaakseen alun perin asetetut tavoitteet. (Douglas 2000, 27–28)

4.7.3 Pysyvän tai vaihtuvan jäsenyyden vaikutukset

Ryhmään voi liittyä uusia jäseniä, joilla tiedetään tai uskotaan olevan näkemyksiä tai taitoja, joita alkuperäiseltä ryhmältä arvellaan puuttuvan. Voimavaroja voidaan lisätä tai muuttaa, ja yhteydenpidosta voidaan neuvotella, jos ryhmänsisäisten olosuhteiden katsotaan muuttuneen. Jopa tehtäviä ja tavoitteita voidaan muuttaa, jos siihen nähdään tarvetta. Kiinteän kokoonpanon, joka työskentelee tiiviisti muutamien jäsenten kesken, ei tarvitse huolehtia uusien jäsenten sopeutumisesta tai kulttuurin muutoksista. Toisaalta siltä puuttuvat uusien jäsenten tuomat ärsykkeet, ja pysähtyneisyyden riski on suurempi. (Douglas 2000, 35)

4.7.4 Luottamus

Luottamus on dynaaminen ilmiö, jonka luonne on erilainen suhteen alkuvaiheessa, kehitysvaiheessa ja kypsässä vaiheessa (Kramer & Tyler 1996, 118).

Luottamuksen eri tyyppisiä (em. 119–124) ovat laskelmoitu luottamus (rangaistuksen pelossa), tietämykseen perustuva luottamus (tiedetään ja tunnetaan, kuinka toinen ajattelee) ja identifikaatioon perustuva luottamus (tiedetään toisen tarpeet ja halut ja ymmärretään ja kunnioitetaan niitä). Ryhmässä luottamus voi perustua esimerkiksi siihen, että jäsenet tunnistavat oman ryhmänsä tavoitteet. Näissä tapauksissa vakaa ryhmäidentifikaatio vankistaa suuresti yhteistyötä ja helpottaa ryhmäkäyttämisen ymmärtämistä.

Lintula (2005, 110) puhuu myös täydentävistä odotuksista, joilla on luottamusta lisäävä ja ylläpitävä vaikutus. Täydentävät odotukset kehittyvät esimerkiksi tietyssä ammatillisessa yhteisössä, jossa luottamuksen osapuolet ovat sosiaalistuneet samankaltaisiksi eli heillä on yhteinen ammatillinen kulttuuri tapoineen ja rooleineen. Tämä luottamuksen muoto on Lintulan mukaan kehittyneiden maiden kompleksisissa talouksissa muodostumassa ”hyödykkeeksi, josta uhkaa tulla niukkuutta”.

4.8 Ryhmän ristiriidat

4.8.1 Ristiriitojen syyt

Totuus on, että aina kun ihmiset kokoontuvat missä tahansa sosiaalisessa kontekstissa, syntyy väistämättä erimielisyyttä ja ristiriitoja. Niiden välttely on turhaa ja typerää. Pienryhmissä ristiriita on luonnollinen osa ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa ja seuraus sille, että asiaan tai ongelmaan haetaan ratkaisua. Jokainen jäsen hahmottaa tilanteen hieman eri tavalla, heillä on erilaiset arvot, uskomukset, prioriteetit ja valinnat. Mikäli ryhmän tavoite on, että jäsenet ymmärtävät toisiaan, nämä eroavaisuudet voidaan jättää ratkaisematta. Mutta jos ongelma halutaan ratkaista, erimielisyydet täytyy sopia. (Brilhart & Galanes 1998, 260)

Pienryhmissä organisaatiosta johtuvia tai rakenteellisia ristiriidan syitä ovat muun muassa kilpailu niukoista tai yhteisistä resursseista, epäselvyys yksilön tai ryhmän vastuusta, valtasuhteet sekä ryhmän jäsenten saamat erisuuruiset palkinnot. Ihmissuhteista johtuvia syitä ovat puutteet tai virheet viestinnässä jäsenten välillä, epäasiallinen ja repivä kritiikki ryhmän sisällä, yhteistyön estävä kilpailu jäsenten välillä, heikko johtajuus ja/tai valta- ja johtajuustaistelu ryhmässä. (Pennington 2005, 103)

4.8.2 Vaihtoehdot ristiriitojen ratkaisemiseksi

Ristiriidan ratkaisemiseksi on kolme tapaa. Ensinnäkin voidaan valita jokin yksilöllinen vaihtoehto seuraavista: mukautuminen, yhteistyö, kompromissi, kilpailu tai ristiriidan välttäminen (Pennington 2005, 104).

Toinen tapa on muodostaa koalitioita kahden tai useamman jäsenen alaryhmistä (em. 106–107). Ne perustuvat vain yhteiseen hyötyyn eivätkä yksilöiden väliseen pitämiseen ja saattavat siksi olla hauraita ja romahtaa. Lisäksi koalitiot jättävät aina ulkopuolelleen joitakin ryhmän jäseniä ja ryhmän sisälle voi muodostua useita koalitioita, jotka voivat riitaantua ja muuttaa yksilöiden välisen konfliktin alaryhmien väliseksi. Koalitioilla on tapana syntyä useammin hyvin pieneen kuin suureen ryhmään. Syynä voi olla, että pienen koalition palkkiot ovat suuremmat ja suurta koalitiota on vaikeampi hallita.

Kolmas tapa on konfliktin kasvattaminen ja asteittain kasvava väliintulo (em. 107). Kun asiat kärjistetään, ryhmä alkaa kokea suurta painetta päästä sopimukseen. Tällöin myös ratkaisua välttäneet ryhmän jäsenet saadaan näkemään tilanne. Toimimattomana tämä vaihtoehto voi johtaa ristiriidan hallitsemattomuuteen ja ryhmän hajaantumiseen. Siihen voi liittyä myös eettisiä ongelmia, esimerkiksi joillakin yksilöillä saattaa ilmetä pitkäaikaisia mielenterveydellisiä haittoja. Siksi konfliktin kasvattamista tulisi yleensä välttää, ellei muita vaihtoehtoja ole käytettävissä tai niissä on epäonnistuttu.

4.8.3 Ristiriitojen hyödyt

Ristiriita vaikuttaa ryhmään myönteisesti silloin, kun se tuottaa parempia päätöksiä, lisää yhteenkuuluvuutta ja ryhmätyötä tai lisää keskinäistä ymmärtämistä. Ristiriita voi auttaa ymmärtämään paremmin sekä asioita että ihmisiä, sillä luulemme monesti, että muut näkevät asiat samoin kuin me ja tuntevat samoin kuin me, ja yllätymme, kun näin ei olekaan. Ristiriita voi myös lisätä jäsenten motivaatiota, koska osallistuessaan siihen ryhmän jäsenet ovat kiinnostuneita, jännittyneitä ja kiinnittävät enemmän huomiota asiaan. Näin he myös oppivat siitä enemmän. (Brilhart & Galanes 1998, 263–264)

Ristiriita voi synnyttää parempia päätöksiä, kun huomataan ensin se, että toiset ovat eri mieltä ja sitten se, miksi he ovat eri mieltä. Lisäksi ristiriita voi lisätä yhteenkuuluvuutta. Kun ryhmä kokee ja ratkaisee yhdessä jonkin konfliktin, jäsenet huomaavat, että heidän välillään olevat siteet kestävät myös erimielisyyksiä. (em.)

4.8.4 Ristiriitojen haitat

Ristiriidat voivat synnyttää pahaa mieltä jäsenten keskuudessa, mikäli toiset eivät ole vain eri mieltä asioista vaan eivät myöskään arvosta jotakuta ihmisenä. Varsinkin pitkäaikainen ja henkilökohtaisia syytöksiä sisältävä konflikti voi vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jopa hajottaa ryhmän. Jäsen joka uskoo, ettei hänen ideoitaan arvosteta, mutta saa tukea toisesta ryhmästä, jättää tavallisesti ryhmän mikäli konflikteja syntyy. (Brilhart & Galanes 1998, 264–265)

4.9 Ryhmän päätöksenteko

Ryhmät tekevät päätöksiä siitä, mitä varten ne ovat olemassa sekä siitä, miten tavoitteet saavutetaan.

Mikään ei saa ryhmän jäsentä tuntemaan itseään voimattommaksi kuin sen huomaaminen, ettei hän voi millään tapaa olla päättämässä toiminnasta, joka kuitenkin vaikuttaa suuresti hänen elämäänsä. (Douglas 2000, 44)

Monesti päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua käytetään synonyymeinä, mikä aiheuttaa huomattavaa sekaannusta. Päätöksenteko on valintaa olemassa olevista vaihtoehdoista.

Ongelmanratkaisu taas on monivaiheinen ja kokonaisvaltainen menettelytapa, jonka avulla ryhmä luo suunnitelman päästäkseen epätyytyvästä haluttuun tavoitteeseen.

Ongelmanratkaisu vaatii yleensä useita päätöksiä, mutta vaihtoehdot on itse luotava, ei vain valittava yhtä niistä. Päätöksenteko on siis osa ongelmanratkaisua. (Brilhart & Galanes 1998, 211)

Ryhmätoiminnan huonoja puolia ongelmanratkaisussa on, että ajankäytön kannalta demokraattinen päätöksenteko ei aina ole viisasta tai tuloksekasta. Kun ei ole kysymys arvoista vaan parhaasta tai ainoasta oikeasta (esimerkiksi matemaattisesta) ratkaisusta, yksi pätevä henkilö voi saada sen aikaiseksi nopeammin kuin ryhmä, vaikka ryhmässäkin olisi osaavia jäseniä. (Galanes & Brillhart 1991, 8)

Usein kuulee sanottavan, että ryhmä tekee päätöksen. Ryhmä ei kuitenkaan koskaan päättämistään. Yleensä koko ryhmä tai suurin osa siitä hyväksyy jonkun yksilön esittämän ajatuksen. (Douglas 2000, 136)

5. Hajautettuun toimitukseen liittyminen

Tässä kappaleessa käyn läpi Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden kokemuksia ja käsityksiä hajautettuun toimitukseen liittymisestä. Viestinnän mahdollistava teknologia voi rajoittaa ja mutkistaa virtuaalitiimin kehittymistä mutta toisaalta myös helpottaa viestintää.

Viestintäteknologia siis muuntaa sitä merkitystä, mikä henkilökohtaisella viestinnällä on virtuaalitiimin sosialisatiossa (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 115–116). Viestintään liittyen tulokas voi olla kyvytön tai haluton hyödyntämään suhteissa työtovereiden kanssa epämuodollista organisatorista kehitystä, jolla on merkittävä rooli perinteisen ryhmän sosialisatiossa. Tämä hankaloittaa merkittävästi läheisten suhteiden syntymistä työtovereihin, mikä puolestaan voi estää virtuaalitiimin yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymistä (em., 119).

5.1 Tutkiskeluvaihe

Ryhmäsosialisaation ensimmäinen vaihe eli tutkiskelu on Sunnuntaisuomalaisessa molemminpuolista, ja se käynnistyy jo rekrytointivaiheessa. Työnantaja hakee sopivaa työntekijää, ja toimittajat saattavat avoimen paikan hakemista pohtiessaan kysellä Sunnuntaisuomalaisessa aiemmin työskennelleiden ja kantalehteen palanneiden kollegojen kokemuksia. Heiltä tulokkaat saavat tietoja sekä nykyisen että aikaisempien tuottajien toimintatavoista, kuten sivuston linjasta ja käytännön työmenetelmistä. Jos kantalehden kollegat ovat työskennelleet Sunnuntaisuomalaisessa vielä töissä olevien kanssa, he voivat kertoa myös konkreettisesti näkemyksiään työyhteisöstä ja sen jäsenistä.

”No tietysti ennen kuin mä hain tänne, niin mä kävin kyselemässä, että mitä se työ on. Että ylipäätään, et viihtyisinkö mä siinä. Sit minkälaisia tyyppejä on, et minkälaiseen porukkaan mä oon menossa. Sekin on aika olennaista. - - Ja vois olla, että se olisi ollut paljon vaikeempaa, jos mä en olisi voinut kysyä keneltäkään. Et silloin olis ehkä tullut yllätyksiä.” C

”Mä olen käynyt sen itte omassa mielessäni, ja mulla on ollut mahdollisuus tutustua tähän työyhteisöön, että vaikka tässä on porukka vaihtunut, niin mä olen tuntenut täältä näitä ihmisiä aikaisemmilta vuosilta, ja ne on ollut mun hyviä

kavereita, ja sillain läheltä seurata tän systeemin toimimista, niin sillain oli aika hyvä ennakkokäsitys siitä, ja se on ollut aika paljon sen mukainen. Ainoastaan se, että kuvitelma siitä, että täällä on runsaasti aikaa tehdä asioita, oli ehkä liian ruusuinen.” G

Myös tuottajalta on kyselty työyhteisöstä, omasta toimenkuvasta ja työnantajan toiveista etenkin niissä tapauksissa, joissa uutistoimittaja ja tuottaja ovat keskenään tuttuja, jopa työkavereita samasta toimituksesta.

”Toimenkuvasta oli vaan, että [tuottaja] kuvaili että minkälaista väkeä tässä talossa on ja uusista se ja se ja tämä ja tämä on tämmösiä uutisihmisiä ja nämä on semmosia ja semmosia, että sinä saat tehdä sitten ihan mitä lystää. Minä arvelin, että aika väljä toimenkuva.” D

5.2 Sosialisatio

Jäsenten vaihtuvuuden vuoksi Sunnuntaisuomalaisessa yhdistyy ja limittyy kolme peräkkäistä ryhmään liittymisen vaihetta: sosialisatio, ylläpito ja uudelleensosialisatio. Sosialisatiovaiheessa ryhmä opettaa vasta-alkajalle toimintansa päämäärät, säännöt ja normit. Ylläpitovaiheessa pohditaan yksilöiden rooleja ja usein myös vaihdetaan niitä uuden jäsenen tultua mukaan. Uudelleensosialisatio puolestaan saattaa seurata, mikäli ryhmä ei ole onnistunut jakamaan uudelleen rooleja ja muuttamaan niitä riittävästi sovittaakseen tulokkaan ryhmään. (kts. luku 4.4)

Sunnuntaisuomalaisessa kaikki ovat ennen töiden aloittamista osallistuneet ”kuunteluoppilaina” puhelinpalaveriin ja useimmat myös yhteen yhteiseen tapaamiseen. Itsensä esitleminen puhelinpalaverissa on voinut tuntua kummalliselta, kun ei ole tiennyt edes sitä, minkänäköisille ihmisille puhuu. Joka tapauksessa enemmistölle työyhteisö on ollut jollain tapaa tuttu, kun he ovat aloittaneet työt. Jos aloittaminen on ajoittunut esimerkiksi kesälomakauteen, on toimittaja kuitenkin saattanut tehdä parikin kuukautta töitä ennen kuin on tavannut työkaverinsa ensimmäistä kertaa.

Vaikka hajautetun työryhmän erot kasvokkain toimivissa tiimeissä tapahtuvan sosiaalistumisen eri vaiheisiin voivat olla merkittäviä, harvassa organisaatiossa otetaan tätä huomioon ryhmää muodostettaessa (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 115–116). Tämä pätee myös Sunnuntaisuomalaiseen. Tutkiskeluvaiheen jälkeen ryhmän normien, sääntöjen ja päämäärien opettaminen ryhmän vasta-alkajalle on pitkälti samalla paikalla työskennelleen edeltäjän vastuulla. Hän kertoo esimerkiksi aikatauluista, puhelinalaverien merkityksestä ja muista yhteydenpitokäytännöistä sekä opastaa toimitusjärjestelmän käytössä. Alusta asti Sunnuntaisuomalaisessa työskennellyt ja lehden ulkoasusta vastaava graafikko sekä tuottaja osallistuvat myös ohjeiden antamiseen ja talon tapojen opettamiseen, mutta mitään sovittua työnjakoa tai järjestelmää initiaatio- eli jäseneksiottomenoista ei ole.

”Siinä ehkä just se hajatoimituksen vaikeus tulee, että on varmaan vaikeempi tulla sisälle semmoiseen työyhteisöön, kun ei ole ehkä edes nähnyt vielä ketään ihmistä naamakkain, että sitten puhelimesta puhutaan, ja on olemassa meillä nykyään tietynlaiset sitten semmoset ohjeistukset mihin voi nojautua, et ihan kaikkia asioita ei tarvii soittaa ja kysyä. Mutta mun mielestä ehkä varmaan vähän heikosti kuitenkin. Tuntuu että uusien toimittajien semmoinen sisäänottaminen, et ei oo sellaista työhön ohjausosaamista. - - se vähän tapahtuu oman toimen ohessa, että ei siihen kauheesti panosteta.” E

”Me buukattiin se, että hän [edeltäjä] oli vuorokauden siinä mun mukana. Me oli puhuttu se. Tosin tuottaja oli unohtanut koko homman, mutta kyllä siinä sitten saatiin näin toimia. Se oli tärkeä homma näin.” C

”Ei tuommosia ole ollut kyllä, että tietysti silloin tämä minun edeltäjä sanoi vaan, että se voi olla yllätys, että kun tähän tuut niin joudut kaiken tekemään ite. Että kun yksinomaan lentolippujen varauksesta kaikkeen, ja että ei oo toimituksen sihteerä joka niitä hommia hoitaa, varailee lippuja ja muuta.” D

”En mä kyllä voi sanoa, että mä oisin mitenkään aktiivisesti itse toiminut siinä, että tietysti jos on jotain kysymyksiä tullut, niin vastannut. Mutta mitä mä oisin voinut tehdä? En tiedä.” B

Edeltäjiltä ja kollegoilta saadut ohjeet ja tukitoimet painottuvat usein tekniikan käyttöön ja muihin käytännön työmenetelmiin.

”No mitään ryhmäpäätöksiähän niistä ei oo, että millä tavalla jeesataan, että niitä jokainen varmaan jeesaa oikeestaan sillä tavalla, kun näkee toisen apua tarvitsevan. Kyllä se meikäläisellä on rajoittunut melkein siihen, että kun näkee, että juttuja rupee uusilta ihmisiltä tulemaan, niin kun niitä lukee, tietysti sisältöihin ei puutu normaalisti, mutta sitten tämmösiin asioihin saatan, että tää juttu on tähän liian pitkä, ja tämän saat koodattua tälleen, tämä on koodattu väärin. Että oikeestaan hyvin tällasia teknisiä neuvoja oon laitellu. Ja missä on lisäohjeita ja muuta.” C

”Siinäkin oli just kuvaavaa, että siitä meet vaan sisään ja kirjotaudut sinne ja siellä on samanlainen Doris [toimitusjärjestelmä]. - - Sehän nyt oli tietysti sama Doris mutta näkymät ihan erilaisia. Mutta kyllähän siinä joutu aina kyselemään, kun ei ollut sanottu, että mistä kysyt vaikka jotkut puhelinnumerotiedot. Eikä ollut sanottu, että mitä niitten näkymien sisällä on. Että niitä piti vaan ite ronklata ja opetella. Semmosta se oli.” F

”Kun on sata kysymystä eikä ole ihmistä siinä vieressä jolta kysyä, niin sitten kun jokainen jättää ne juttunsa tuonne yhteisnäkykseen arvioitavaksi, niin siinä vaiheessa, kun kokeneemmalle tekijälle tulee kuittailtua, että sun koodaukset on taas päin helvettä, et sieltä puuttuu tämä ja tämä, niin uutta ihmistä pyrkii auttamaan, että sille kertoo, että näissä on nää ja nää viat, ja me tehdään ne näin. Että se oppii sitä alkua, kun on niin monta pientä asiaa. Että oikeestaan sitä arkipäivän auttamista.” C

Tuottajaa lukuun ottamatta kenenkään kanssa ei ole työhaastatteluissa tai valituksi tulemisen jälkeen käsitelty sitä, mitä hajautettu ryhmätyö edellyttää. Oletetaan, että töihin tulee valmiita ammattilaisia, joten tulokkaan on vain opittava uimaan virrassa mukana hyvin nopeasti.

”Silloinen tuottaja vaan sanoi, että hän ei sitten tykkää siitä, että maanantain palaveriin tullaan ilman ainuttakaan ideaa, juttuideoita tai ajatusta, että mitä aikoo tehdä. Että jos tämän nyt voi käsittää vastaukseksi tähän.” B

”Ei, ei sitä mitenkään korostettu, en minä ainakaan muista, et siellä ois ollut mitään. Siinä kai edellytetään, että jokainen tietää mikä se on, kun hakee sitä paikkaa.” G

Maasilta (1999, 82) toteaa, että journalistisissa yrityksissä mentoroinnin tavoitteena voi olla esimerkiksi johtamisvalmiuksien kehittäminen, sisällön kehittäminen ja ikääntyneiden toimittajien kokemusten hyödyntäminen. Maasilta käsittelee mentorointia lähinnä tietotaidon siirtämisenä seuraavalle sukupolvelle vanhemman toimittajan jäädessä eläkkeelle, mutta mainitsee esimerkkinä myös Göteborgs Posten -lehden, jossa pyrittiin parempiin juttuihin antamalla jokaiselle toimittajalle mahdollisuus henkilökohtaiseen palautteenantajaan talon sisältä (em, 83). Ruotsalaisten palautetapaamisissa keskusteltiin kielikysymyksistä, ideoinnista ja muusta jutun kehittelyyn liittyvistä asioista.

Muodollinen mentorointi- eli ohjaussuhde on organisaatiossa strategisesti suunniteltu, ja sillä tavoitellaan tiettyjä ammatillisia, sosiaalisia tai organisatorisia tuloksia. Epämuodollinen ohjaussuhde puolestaan ei ole niin harkittu ja laskelmoitu kuin muodollinen. Se kehittyy ohjaajan ja tulokkaan välille luonnollisesti ja kestää niin kauan, että myönteiset tulokset on molempien osapuolten mielestä saavutettu. Epämuodollisessa ohjauksessa tulokkaat pääsevät käsiksi myös siihen tietoon, joka ei suoranaisesti liity työrooleihin tai organisatorisiin vastuualueisiin. (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 121–122)

Sunnuntaisuomalaisessa ei ole käytössä muodollisia, strategisesti suunniteltuja mentorointi- eli ohjaussuhteita. Edeltäjäkin saattaa siirtyä tyystin toiseen lehteen tai muuhun työpaikkaan eikä näin ole lyhyen opastusvaiheen jälkeen käytettävissä. Silloin jos samassa lehtitalossa on yksi tai useampi Sunnuntaisuomalaisessa aiemmin työskennellyt toimittaja, on heidän kanssaan kuitenkin muodostunut epämuodollisia mentorointisuhteita. Ne ovat helpottaneet ja nopeuttaneet sosiaalistumista, ja näitä hajautetun työryhmän ulkopuolisia henkilöitä on ollut helpompi lähestyä kuin puhelimella tai sähköpostilla tavoitettavaa kollegaa.

”Tietysti kysymällä. Ja mullahan tietysti oli etuna kun edeltäjä jäi siihen uutistoimitukseen, että voi siltä sitten tsekata vielä asioita, että miten nää on. Että miten matkalasku on tehty, ja kuka se, mikä sen palkanlaskijan nimi olikaan.” C

”En mä oikeestaan oo yllättynyt mistään. Tää oli aika lailla se mitä mä etukäteen kuvittelin. Et miten homma toimii. Tietysti mä olin niin hyvin pohjustettu tähän, et olin paljon keskustellut entisten susulaisten kanssa, et miten kuvio menee ja näin. Niin sinänsä mikään asia ei tullut sellasena, että oho, näinkös tää nyt meni. - - No en mä niissä puhelinpalavereissa en kysellyt, mutta sitten taas mä esitin näitä kysymyksiä Susun entisille työntekijöille - -. Koska ne on kuitenkin läheisempiä työkavereita, helpompi kysyä heiltä kun taas uusilta ihmisiltä. Että mä koin sen kyllä aika tärkeäksi, ne vanhat susulaiset.” B

Hakeutuminen hajautettuun ryhmätyöhön tapahtuu Sunnuntaisuomalaisessa suunnitellusti ja vapaaehtoisesti. Tämä näkyy siinä, että kiinteään ryhmään verrattuna hitaasti etenevään liittymisvaiheeseen suhtaudutaan hyväksyvästi.

”Se vie aikaa, mutta kun sen tietää etukäteen sen kestää. Koska tähän kuitenkin hakeutuu ihmisiä, jotka ovat samassa tilanteessa, jotka kuitenkin ovat aktiivisia ja kontaktihakuisia. Kyllä se siitä, yllättävän hyvin se sujui.” G

Tapaamisia pidetään hyvin tärkeinä uusiin jäseniin tutustumisessa. Niiden lisäksi paras tapa hajautettuun ryhmään sosiaalistumisessa ja sen sääntöjen ja normien oppimisessa on työ. Kaiken kaikkiaan työkavereihin tutustuminen on hitaampaa kuin kasvokkain, ja aluksi heihin suhtaudutaan puhtaasti kollegoina.

”Ne on ne yhteistapaamiset. Kyllä se on se, koska silloin näkee ihmisen, ja se kanava on koko ajan auki itsestään, eikä sitä tarvii ylläpitää. Se on yksinkertaisesti paras ja tehokkain. G

”No ei siinä oo sit muuta kuin tehä vaan. Käytännön työssä se hioutuu pikku hiljaa. Ei siinä muuta oo.” C

”On, on se [tutustuminen] hitaampaa. Ja sinä aikana kun ei vielä tunneta uutta ihmistä, niin toimitaan vähän enemmän semmoisen ammattiroolin mukaisesti, mikä on joskus ihan hyväkin. Tai enimmäkseen musta tuntuu, että töissä ollaan tekemässä töitä eikä kaveeraamassa. Et silloin kun mä aloitin, niin ehkä tuli ihan alkuun se, että kun oli muutamat vanhat toimittajat, niin niillä oli se oma

sisäpiirinsä, ja ihan alkuun se tuntu siltä että apua, mä en tiedä mistä noi puhuu.”

G

Morelandin ja Levinen (1989, 144) mukaan uusi tulokas arvioi ryhmään liittymisen arvoa omalta kannaltaan, päättää, kuinka vahvasti hän sitoutuu ryhmään ja sen päämääriin ja käy läpi roolimutoksen vasta-alkajasta ryhmän hyväksytyksi ja kokeneeksi jäseneksi. Douglas (2000, 98) muistuttaa, että ihminen on tuolloin haavoittuvimmillaan siirtyessään varmuudesta ja tuttuudesta epävarmuuteen. Virtuaalitiimeille avoimesta ilmapiiristä ja vuorovaikutuksen helpottumisesta on hyötyä erityisesti silloin, kun tulokkaat ovat epävarmoja roolistaan ja virtuaalitiimin normeista (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 122).

”Kyllähän se varmaan sillä tavalla vaikuttaa, että se joka uutena tulee, niin kun se siellä yksin on, sen ehkä että millä tavalla se osaa, että tietysti se sisäänajo vie aikansa. Että sen työpanos että tulee riittävästi tai täydellisesti mukaan siihen hommaan. Että kuinka oma-aloitteisesti sitten osaa tavallaan niitä töitä tehdä. Ja ajatella eteenpäin ja kehitellä juttuideoita ja muuta kysymättä. Se vie oman aikansa ennen kuin se alkaa rullaamaan uuden ihmisen osalta. - - Se riippuu varmaan siitä tulijasta. Jos minä itteeni aattelen, niin mulla ainakin itelläni koko ajan alussa oli helvetinmoinen riittämättömyyden tunne, että minä en tee tarpeeks tän homman eteen. Minä soittelinkin aina ja kysyin, että mitä minä voin tehdä tämän julkaisun edistämiseksi.” D

5.3 Muistelu

Ryhmään liittymisen prosessiin kuuluu myös muisteluvaihe, jossa jäljelle jääneet ryhmän jäsenet ja ryhmästä lähtenyt muistelevat ja pohdiskelevat yhteistä aikaa ja kokemuksiaan ryhmästä. Sekä hyvistä että huonoista muistoista pyritään oppimaan. Sunnuntaisuomalaisessa yhteiset tapaamiset liittyvät monesti työntekijöiden vaihtumiseen. Tällöin niissä vietetään suunnittelupalaverin lisäksi vanhojen työntekijöiden läksiäisiä, joissa myös uusi työntekijä tai uudet työntekijät ovat mukana. Sosialisatio- ja muisteluvaihe siis yhdistyvät, mutta näissäkään tilanteissa kokemuksia hajautetun ryhmätyön hyvistä ja huonoista puolista ei ole ainakaan suunnitellusti käsitelty ja siirretty eteenpäin vasta-alkajille. Yhden haastateltavan mielestä voisi ihmetellä, miksi ei.

6. Viestintä hajautetussa toimituksessa

Kuten sanottu, ilman viestintää ei ole ryhmää. Kun tarkastellaan hajautettua ryhmää, viestinnällä on hyvin suuri merkitys näkökulmasta riippumatta. Esimerkiksi ryhmän luottamuksen kannalta yhteydenottojen tiheydellä on suuri merkitys. Ryhmässä voidaan sopia yhteydenpidon tiheydestä, sisällöstä ja siitä, mitä jäseniltä odotetaan. Viestinnän kurinalaisuutta voidaan vahvistaa rutineilla kuten yhteydenpidon aikataulutuksella ja säännöillä. (Bradley & Vozikis 2004, 107–108)

Sunnuntaisuomalaisen toimitus tapaa toisensa kasvokkain vain 3–4 kertaa vuodessa. Koko muu viestintä tapahtuu sähköisten välineiden avulla. Haastateltavien näkemykset tällaisen viestinnän eduista ja haitoista vaihtelevat, mutta kaikki haluavat epämuodollista yhteistoimintaa esimerkiksi useampien tapaamisten yhteydessä.

Keskityn tässä luvussa Sunnuntaisuomalaisen toimituksen sisäisen viestinnän menetelmiin, määrään ja muutamiin keskeisimpiin valintatilanteisiin, joissa viestintää tietoisesti pohditaan. Palaan viestinnän tapauskohtaisempaan merkitykseen ryhmän toimintaa käsittelevässä luvussa.

6.1 Puhelinpalaverit

Jonesin mukaan (2005, 8) nopeiden sähköpostikierrosten tiedetään virtuaalitiimeissä korvanneen palavereja, jotka vievät kenties turhaakin aikaa. Myös nopeat palaverit onnistuvat hyvin, kun ne voidaan hoitaa virtuaalisesti joko internetissä tai puhelimitse.

Sunnuntaisuomalaisessa tärkein säännöllinen viestintämuoto ovat maanantaisin kello 10 ja torstaisin kello 11 pidettävät yhteiset puhelinpalaverit. Ne kestävät tunnista puoleentoista, ja kaikki haastateltavat pitivät niitä tarpeellisina. Yksi koki keskustelun rönsyilleen joskus palavereissa sivuun varsinaisista aiheista, mutta toisaalta tehokkaita ja tuloksekkaita puhelinpalavereja pidettiin jopa esimerkkinä siitä, missä Sunnuntaisuomalainen on erityisen hyvin onnistunut. Kukaan ei maininnut, että puhelinpalaverit haittaisivat jotenkin muita töitä tai aikatauluja kuten haastattelujen sopimista tai juttujen kirjoittamista. Myös työyhteisöön kuulumisen kannalta palaverit ovat tärkeitä.

”Mulla on kahdella perättäisellä viikolla ollut työmatkat sillä tavalla, että olin edellisellä viikolla torstaina reissussa ja sitten seuraavana viikolla maanantaina, et mulla jäi kaks puhelinpalaveria väliin. Siinä tuli vähän semmonen hassu olo, et nyt olen irti todellisuudesta, kun kuitenkin niinkin pitkän aikaa jäi puhelinpalaverit pitämättä. Vaikka tiesin ihan mitä olen tekemässä, mille päivälle pitäisi tehdä, soittelin yksityisesti ja kyselin asioita. Siitä huolimatta tuli epätodellinen olo, kun kuuli työstä pelkästään sen puolen joka kuuluu minulle mutta ei sitä, että mitäs ne muut on tekemässä. Mitäs niille nyt kuuluu.” F

Jonesin (2005, 75–76) mukaan nimenomaan virtuaalityöhön soveltuvat viestintätaidot painottuvat hajautetussa ryhmässä, koska esimerkiksi virtuaalikokouksissa päämääriä ei saavuteta, mikäli keskustelu ajautuu sivuraiteelle tai jäsenten läsnäolon taso laskee. Kasvokkain näkee, milloin joku alkaa lukea sähköpostejaan, mutta virtuaalimaailmassa todennäköisesti ei. Kiinteään toimitukseen verrattuna Sunnuntaisuomalaisessakin korostuu epämuodollisen, tiedostamattoman ja nonverbaalin viestinnän sijaan muodollisen järjestelmällinen, sähköisin apuvälinein tapahtuva viestintä. Viestintä on monesti suoritus, johon pitää keskittyä.

”Ja kyllä mä koen, että täytyy itseään aina skarpata niihin puhelinpalavereihin. Et kun se toinen ei oo siinä nenäkkäin, että ei siinä rupee vaan vaikka surffailemaan netissä, niinku mä joskus saatan lukee jotain Iltalehden webbisivua. Että täytyy koko ajan pohtia itteään, että on koko ajan mukana siinä, niinku läsnä siinä tilanteessa.” B

Ryhmän vuorovaikutus etenee aina kahdenvälisten vuorovaikutusten sarjoina, jotka voivat alkaa ja päättyä hyvin nopeasti (Kopakkala, 2005). Hajautetun ryhmän viestinnässä myös empatia ja rohkaiseminen on tärkeää, sillä virtuaaliympäristöön tottumattomat ihmiset voivat epäröidä osallistua keskusteluun. He saattavat pelätä, etteivät osaa tulkita oikein muiden reaktioita. Tästä voi kertoa muun muassa hiljaisuus keskustelun aikana. Koska kasvokkaisuus ja sen myötä nonverbaalit eleet puuttuvat, puhelinpalaverissa ei kannata kysyä, onko jollain kysyttävää. Sen sijaan tulisi tehdä tarkempia, tietyille henkilölle osoitettuja kysymyksiä (Jones 2005, 75–76). Tätä on Sunnuntaisuomalaisessakin pohdittu.

”Ehkä siinä, jos oltais pöydän ääressä, olis helpompi huomioda joku, joka ei ole vielä sanonut mitään. Vois kysäistä. Ehkä puhelimessa, jos joku on hiljaa, niin se saa olla hiljaa. Ja sanoa vasta sitten kun kysytään, että miten se sun juttusi siitä ja siitä jaksaa.” A

”Joskushan nää on sellaisia, en mä tiedä onko ihmiset jotenkin, välillä on kai puuduksissa, että nyt keskusteltais oikein. Ettei tulisi pitkiä hiljaisuuksia maanantaiaamuna kello kymmenen, kun ruvetaan pohtimaan jotain, että pää on tyhjä. Mä en oikein tiedä mikä siihen on oikein lääke. Varmaan eri ideointitekniikoita voitais käyttää.” E

Kun suoraa kontaktia ei ole, jää asioita kysymättä tai ilmoittamatta sekä yhteisissä puhelinpalavereissa että kahden kesken, ja niitä joutuu pohtimaan enemmän itsekseen. Jyväskylän-toimituksessa puolestaan on käynyt niin, että joku asia on tullut kerrottua vain siellä työskenteleville eikä koko ryhmälle. Tieto esimerkiksi haastateltavan vaihtumisesta ja sitä myötä myös jutun kuvituksen muuttumisesta on saattanut tulla kerrottua vain toiselle heistä. Asioihin, jotka ovat jääneet käsittelemättä yhteisissä puhelinpalavereissa, saatetaan palata kuitenkin myöhemmin, yleensä tuottajan kanssa.

”Mulla oli tänäänkin semmonen, nää ranskalaiset viivat täällä, kuus kappaletta. Mä en saanut yhtään niitä sanottua palaverissa, kun kaikki muut jaaritti niin pitkään. Ja sitten kun se palaveri oli kestänyt tunnin, minä ajattelin, etten minä jaksa puhua näistä enää. Että kyllä se oman suunvuoron odottaminen saa joskus aikaan sen, ettei jaksa enää puhua siitä. Kyllä asioita jää sanomatta, koska on niin tiukka ikkuna milloin ne pitää saada esittää. - - on asioita jotka haluais kertoa koko porukalle, mutta ne tulee kerrottua vaan esimiehelle. Jättää sitten tavallaan esimiehelle vastuun, että hän pitää ohjat käsissä. Kyllä tärkeät asiat saa sanottua. Pienemmät asiat jää monesti sanomatta.” G

Bos ym. (2002, 5) vertailivat erilaisten tietoliikennepohjaisten yhteydenpitovälineiden vaikutusta ryhmän luottamuksen syntyyn ja saivat mielestään yllättäviä tuloksia. Puhelinpalaverin ja videoneuvottelun välillä ei ollut juurikaan eroa, vaikka tutkijat näkivät vaivaa hyvälaatuisen, reaaliaikaisen videoyhteyden luomiseksi mutta käyttivät tavallisia, halpoja puhelimia. Sekä puhelin- että videoyhteyttä käyttävissä ryhmissä luottamus syntyi

kuitenkin hitaammin kuin kiinteässä ryhmässä. Pelkästään tekstipohjaisilla välineillä viestivään ryhmään verrattuna luottamus kehittyi sen sijaan nopeammin.

Sunnuntaisuomalaisessa on suunniteltu web-kameroiden käyttöönottoa puhelinpalavereissa, jotta muihin ryhmän jäseniin saataisiin myös katsekontakti. Haastateltavat pitivät kokeilua kiinnostavana mutta eivät osanneet tarkemmin arvioida, onko kameroilla suurta lisäarvoa. Osa myös epäili tällaisen palaverin toimivuutta.

”Kyllä se vois joissakin asioissa olla. Mutta en mä tiedä tarteeko aina olla kamerayhteyden päässä, joka palaverissa. Joissakin palavereissa, merkittävimmissä tai suunnittelupalavereissa, niin se vois olla.” B

”En oikeen tiää, ehkä siitä ois jotakin hyötyä. Toisaalta minä oon tässä tullut aika pessimistiseksi näitten kaikkien teknisten asioiden suhteen. Jos tekniikkaa viedään liian monimutkaiseksi, se todennäköisesti tuottaa vaan lisää ongelmia. Ja en tiää sitten, voihan olla että osa ihmisistä vastustais sitä, pelkäis sit nettikameraa niin kauheesti.” F

6.2 Muu yhteydenpito

Yhteisten puhelinpalaverien lisäksi kaikki käyttävät Sunnuntaisuomalaisen sisäisessä viestinnässä päivittäin sähköpostia. Viestejä lähetetään sekä yksittäisille työkavereille että koko toimitukselle. Myös puhelinta monet käyttävät päivittäin, mutta osa hieman harvemmin. Omiin ja muiden kirjoittamiin juttuihin liittyvää viestintää on myös niiden lukeminen ja kommentointi toimitusjärjestelmän sihteerikorissa. Sinne siirretään kaikki jutut, ja kukin juttu taitetaan sivuille vasta kun kaksi muuta on lukenut sen ja jättänyt omat kommenttinsa.

Kun työt sujuvat suunnitelmien ja aikataulujen mukaan, yhteydenottoja on vähemmän. Ongelmatilanteissa viestintä puolestaan on tiiviimpää, ja silloin tartutaan helpommin puhelimeen kuin lähetetään sähköpostia.

”Jos kaikki rullaa tosi hyvin, silloinhan ei tarvii puhua kauheesti. Asiat menee eteenpäin ja jutut ilmestyy koriin juuri niin kuin aikataulussa on sovittu. Sit jotkut päiväthän on ihan kaaoksia, kun juttu ei lähde menemään ja joku peruuttaa tai me ei nyt saadakaan sellaisia kuvia tai muuta. Sit tuntuu et istuu vaan puoli päivää puhelimesta.” A

” - - minusta on vähän semmosta, että silloin kun on jotain tärkeätä asiaa ja enemmän akuuttia asiaa, niin silloin käytetään puhelinta. Sit kun on jotain semmosta mikä nyt ei oo niin hetken päälle ja sit et vähän sen tärkeysarvokin on vähän silleen ja tälleen, niin sinne sähköpostiin mahtuu enemmän sitä henkilökohtaistakin viestintää. Tulee helpommin lähetettyä että oletkos kuullut tätä -tyyppisesti.” D

” - - Tai sitten kun näitä palautteita laitetaan, niin kun siinä [sihteerikorissa] on aika lyhyt tila mihin sitä palautetta laitetaan, jos ei halua sinne juttuun kirjoittaa sekaan, niin siihen jotkut kirjoittaa ja joskus itekkin, että soitan, tai laitan sähköpostia. Niin sitten voi niilläkin laittaa, jos ei viitsi sinne juttuun ruveta laittelemaan niitä kaikkia kommentteja. Yleensä ne laitetaan juttuun, että muutkin näkee mitä on kommentoitu. Jos pitää selostaa jotain, että kuule mä tästä ja tästä oon tehnyt kerran juttua, niin sitten soittaa tai laittaa sähköpostia.” D

Hajautetussa toimituksessa korkeampi yhteydenottokynnys näkyy asioiden arvottamisena sen mukaan, millä toista ”viitsii häiritä”. Ihmiset joutuvat myös harkitsemaan, milloin toiselle voi soittaa, koska aina ei tiedä, missä vaiheessa toisen työt ovat ja onko tämän mahdollista puhua puhelimesta. Sunnuntaisuomalaisessa nousee tämän lisäksi esiin keskustoituksen ja muun ryhmän välinen suhde, joka perustuu sekä sovittuun työnjakoon ja aikatauluihin että myös niihin liittyviin olettamuksiin.

”Ja sit mä oon pikkusen ymmärtänyt, että loppuviikot on semmosia päiviä, että tuolta Jyväskylältä ei kauheesti kuulu sen torstain palaverin jälkeen. No torstaina voi olla kyllä semmonen hässäkkä, et ollaan tekemässä jotain, joku juttu on kesken, mutta niillä on ilmeisesti siellä perjantaina taas semmoset taittokiireet, et kun ne tekee sen siellä, ja silloin täällä äärialueilla taas tehdään seuraavaa juttua

tai jotakin ihan muuta työtä, koska sen viikon jutut on tehty ja pantu pois, ja taitto ja oikoluku tehdään siellä Jyväskylässä.” F

”Varmaan sama on tänne [Jyväskylän] suuntaan. Musta tuntuu, et ne varmaan ajattelee, et meillä on täällä kauhee kiire, et ei nyt voi koko ajan soitella ja kysellä. Mut mä toivon aina, että mahdollisimman paljon olis yhteydessä, koska ei sitä muuten koskaan sitä tutustumista tapahdukaan.” E

Toisaalta suoran kontaktin puuttuminen voi myös tehostaa viestintää, sillä lyhyet asiat lähetetään sähköpostilla siitä syystä, ettei viitsitä vaivata toista puhelimella. Jonesin (2005, 8) mukaan hyötyä voi olla myös siitä, että fyysisiin ominaisuuksiin perustuvat ennakkoluulot eivät sido virtuaalitiimien jäseniä. Kukaan ei näytä siltä, että häneen ei voi luottaa, hän ei sitoudu tehtävään tai kiinnitä tarpeeksi huomiota yksityiskohtiin.

Vaikka ryhmän jäsenet eivät työskentelisikään toisiaan koskaan näkemättä eri puolilla maapalloa, puhelimeen tarttuminen voi olla helpompaa kuin asian käsittely kasvokkain.

”Oikeestaan se on aika mutkatonta. Ollaan vieraita ihmisiä kuitenkin. Se on matalampi kynnyks ottaa yhteyttä sähköpostilla tai puhelimella kuin mennä toisen luokse. Se on oikeestaan aika helppoa, koska ollaan olosuhteiden uhreja siinä mielessä, että ollaan eri kaupungeissa. Se on se perustilanne ja lähtökohta, niin sitten vaan kommunikoidaan niillä välineillä mitkä on käytössä. - - Mä oon tuurannut uutistoimituksessa tuottajaa ja mulla on ollut kesätoimittajia töissä paljon sillä osastolla missä mä oon ollut, niin se, että menee sinne kesätoimittajan luokse ja sanoo, että nyt katotaas tätä sun juttua, jotenkin se on työläämpää ja hitaampaa ottaa ihmiseen se kontakti. Tietty se voi olla arvokkaampaa ja tehokkaampaa, mutta silloin kun asioita täytyy tehdä nopeaan ja tehokkaasti, silloin sähköposti ja puhelin on hirmu kätevä.” G

”Kyllä se mun mielestä toimii hyvin. Ei täällä mitään tietokatkoksia oo pahemmin, että en ole kokenut sitä mitenkään ongelmalliseksi että ollaan erillään. Musta on ihan kätevää soittaa, ettei tarvii olla tässä yhdessä kasassa kaikkien.” C

Verrattaessa kiinteiden ryhmien ristiriita- ja ongelmatilanteita hajautetun ryhmän vastaaviin joutuu hajautetussa ryhmässä miettimään toisella tavalla sitä, keneen ottaa yhteyttä. Jos ongelmien käsittely tuntuu itsestä hankalammalta puhelimitse kuin kasvokkain, nousee rima korkeammalle. Ratkaisu tehdään sen perusteella, keneen luotetaan ja kenen kanssa on luontevinta puhua asiasta nimenomaan puhelimesta. Yhdelle ristiriitatilanteiden selvittäminen voi olla helpompaa puhelimesta, toiselle kasvokkain.

”Mutta sitte toisaalta semmonen asia, että jos haluaa luottamuksella jutella jonkun kanssa, niin kyllä sitä vähän miettii, että kenelle voi, voiks jollekin sanoa asiasta. Jotain esimerkiks, joka liittyy vaikka työyhteisön johonkin sisäisiin juttuihin. Kyllä sitä miettii, että kellehän sitä vois sanoa. Väistämättähän niitä tulee varmaan työyhteisössä kuin työyhteisössä jotain ristiriitatilanteita, ja niistä kuitenkin kiva jonkun työkaverin kanssa puhua. Mutta niitä ei halua sillä tavalla puhua, että ne eestään löytää, että on joku kriisi ja kohta jo pitkin käytäviä kerrotaan.” D

”...mäkin oon ollut aikaisemmin sellaisessa työyhteisössä tossa uutistoimituksessa, jossa ollaan hyvin tiiviisti, ollaan avokonttorissa, niin siellä mieluummin ruvetaan sitten väistelemään. Ja ne on jotenkin laimeampia ne yhteenotot siellä. Että ehkä puhelimesta tulee sanoa täräytettyäkin aika helposti, kun toinen ei ole näkyvillä. Ja on se helpompi sitten kyllä sopiakkin.” G

”Varmaan jos pitää sanoa negatiivista, niin varmaan molemmissa asioissa on hankalaa, sekä soittamalla että... ehkä se soittamalla on kyllä vielä vaikeampaa sanoa. - - Jos sä soitat, niin sä et tiedä, että onks se siellä keskellä infernaalista raivokohtausta ja sä vaan soitat siihen keskelle ja lisäät sitä ahdinkoa kertomalla että tää ei nyt oikein vetele.” A

Koska hajautetun ryhmän viestintä tapahtuu teknisten apuvälineiden avulla, edellyttää onnistunut viestintä tekniikan toimimista. Jos ongelmia ilmenee, täytyisi olla varmuus siitä että ongelmat korjataan järjestelmällisesti ja mahdollisimman pian. Sunnuntaisuomalaisessa hankaluuksia on aiheuttanut se, että tietoteknisiä ongelmia on ollut, eikä aina ole selvää, kenen vastuulla niiden selvittäminen on.

”Ihan alkuun oli semmonen katastrofaalinen ongelma, kun en päässyt ollenkaan Sunnuntaisuomalaisen systeemiin, ja sitten sitä väännettiin, että mistä ihmeestä on kyse. - - No, edeltäjältäni kyllä kuulin, et tämä on ihan tyypillistä, et siinä saattaa parikin viikkoa mennä, kun uus toimittaja tulee ennen kun saadaan systeemit pelittämään.” F

”Jos jotain tietoteknisiä ongelmia tulee, että tuo systeemi ei toimi, niin tämä on kyllä sellasessa gäpissä tämä virkailija joka talossa, että kun pyytää oman talon järjestelmähuollosta apua, sanoo että soita Jyväskylään, ja ne taas heittää pallon takasin. Kun ei tiedä keneltä pitäis kysyä. - - Sen huomaa, että kun uusia ihmisiä tulee, on suunnattomia hankaluuksia. Kun ne luo niitä käyttäjäprofiileja, niin aina niistä jotain jää uupumaan, ei toimi sähköpostit tai ne ei pääse johonkin järjestelmään ollenkaan. Sitten ne syyttelee toinen toisiaan järjestelmähuollon henkilöt Jyväskylän kontra tää muu puoli täällä.” D

7. Kokemukset hajautetusta toimitustyöstä

Toimitustyö on usein ryhmätöitä. Siihen pätevät hyvin ne määritelmät (Schein 1977, 130), joiden mukaan ryhmät voivat paremmin kuin yksilöt tehdä luovaa työtä, koska ryhmissä jäsenillä on mahdollisuus antaa toisilleen virikkeitä. Verrattuna siihen, että yksilö yrittää yksin punnita kaikki mahdolliset vaihtoehdot, tulevat myös virheelliset arviot ryhmätyöskentelyssä suuremmalla todennäköisyydellä esiin ennen kuin ratkaisuja ryhdytään soveltamaan käytännössä (em.). Etenkin konvergoituvassa, eri viestimiä monipuolisemmin hyödyntävässä mediamaailmassa sopivat työntekijät voivat tuoda uusia näkökulmia ja synnyttää näin synergiaetuja. Tällaisessa työyhteisössä tärkeää on toleranssi toisten työtehtäviin ja erikoistumiseen ja toisten ilmaisen kunnioittaminen (Rasmussen 2000, 60).

7.1. Sunnuntaisuomalaisessa houkuttimina työajat, monipuolisuus ja määräaikaisuus

Työn itseohjautuvuuden ja autonomisuuden juuret ovat 1970-luvun humanin liikkeenjohdon opeissa. Työn humanisointi ja itserationointi koettiin yhdistää toimenkuvia rikastamalla, kierrättämällä töitä ja perustamalla osittain autonomisia ryhmiä sekä puhumalla jatkuvasta laadunparannuksesta. Vieraantumista vähennettiin tekemällä kehittyminen työssä mahdolliseksi ja osallistamalla päätöksentekoon. (Siltala 2007, 274–275)

Sunnuntaisuomalaisen toimitus voidaan luokitella osittain itseohjautuvaksi työryhmäksi. Osittain itseohjautuvat ryhmät ovat keino lisätä työn vaihtelua, monitaitoisuutta ja itsemääräämistä tietyissä rajoissa (Lindström 1994, 59). Niissä ryhmä työntekijöitä voi ilman tiukkaa työnjakoa siirtyä tehtävästä toiseen ja päättää tehtävien suoritusjärjestyksestä ja ajankohdasta annettujen aikataulujen tai tuotantoprosessin määrittämässä rajoissa.

Sunnuntaisuomalainen täyttää myös autonomisen ryhmän tunnuspiirteet. Autonomisessa ryhmässä toiminta pyritään rakentamaan psyykkisesti kokonaiseksi työksi. Ryhmän pitäisi pystyä määrittämään suhteensa laajempaan tuotantokokonaisuuteen, pystyä laajasti määrittämään oma toimintansa ja toisaalta antaa ryhmän jäsenten laajasti toteuttaa yksilöllisyyttään (Vartiainen 1991, 14).

Monipuoliset mahdollisuudet yksilölliseen työhön ovat haastattelujen mukaan tärkein motiivi toimittajien hakeutumiselle Sunnuntaisuomalaiseen. Kokonaisvaltainen vaihtelu eli muun muassa toisenlaiset juttuaiheet ja -tyypit sekä työn pitkäjänteisyys verrattuna uutistyyöhön, erilaiset työajat sekä kauttaaltaan suurempi journalistinen vapaus houkuttelevat toimittajia kantalehtien uutistoimituksista.

Hemánuksen (1983, 19) mukaan journalistinen vapaus on muiden toimittajien kuin päätoimittajan vapautta tehdä journalistista työtään oikeiksi katsomiensa päämäärien hyväksi ja oikeiksi katsominsa keinoin toimituksen tai koko joukkotiedotusinstituution sisäisten valtasuhteiden asettamien ilmaisun ja ajattelun esteiden sitä rajoittamatta. Journalistinen vapaus (em.) voi olla vain positiivista vapautta eli vapautta journalistiseen työhön tiettyjen päämäärien hyväksi ja tietyin keinoin.

”Sehän on ihan täysin erilaista. Et uutistoimituksessa on se uutispäällikkö, joka suunnilleen sanelee, että okei sä meet sinne ja sit hoidetaan se päivän leiviskä ja lähdetään kotiin. Kyllä mä tykkään tästä enemmän. Tää on erilaista.” G

”Kun mä oikeestaan hoksasin sen, että tämä minun hyvinvointi ja mukavuudentunne on niin paljon kiinni siitä, että minkälaisia juttuaiheita minä pystyn itse kehittelemään. Et silloin tässä on tosissaan hyvä olla. Vanha totuus, kun ite keksii juttuaiheet, niin ei tarvi toisten ehdottamia paskahommia tehdä.” D

”Must on kiva päästä vähän erilaisempaan rytmiin ja siihen, että ei ole mitään sellaisia niin kun maakuntalehdessä on velvotteita aina jotakin tahoja kohtaan, että on pakko tehdä jostain uutisia ja muuta. Täällä ei ole pakko tehdä yhtään mitään uutisia.” A

Haastatteluissa esiintyvä vertailu nimenomaan uutistoimitusten työrytmiin ja työaikoihin korostaa erästä Sunnuntaisuomalaisen poikkeavaa piirrettä suhteessa hajautettuun ryhmätyöhön ja tiimityöhön yleensä. Siltala (2007, 276) toteaa, että tiimien yleistyessä aikaa ja työtä ei enää valvota, tulosta ja laatua sitäkin tiukemmin. Muutenkin työtehtävien ei-rutiinimaisuus ja suunnittelumahdollisuus lisääntyivät Suomessa selvästi 1988–2000, samoin mahdollisuus joustaa työajassa tulosta vaarantamatta (em). Tämä pätee myös Sunnuntaisuomalaiseen, mutta vaihtelevan ilta-, viikonloppu- tai ylityön sijaan toimittajat hyödyntävät mahdollisuutta tehdä töitä niin

sanottuna virka-aikana. Uutistoimitusten iltavuoroja kun ei kerran viikossa ilmestyvässä Sunnuntaisuomalaisessa tunneta.

Ratkaiseva houkutin Sunnuntaisuomalaisessa on myös työsuhteen määräaikaisuus ja mahdollisuus palata sen jälkeen kantalehteen joko entisiin tai uusiin tehtäviin. Hajautetusta työstä aiheutuvina hankalinakin hetkinä tunnelin päässä näkyy valoa.

”En oo kaivannut kyllä mitään, koska mä tiedän, että tää on väliaikainen työpaikka, ja mä palaan sinne suolakaivokseen, sinne uutisosaston avokonttoriin, jossa saa olla todella vastakkaisessa asetelmassa. Eikä sekään mulle paha paikka ole, mä tykkäsin siitä työstä, mutta kun mitä tahansa aikansa tekee, niin ainahan se rupee välillä kyllästyttämään. Mutta koska tää on määräaikainen, se on oleellinen asia tässä. Jos tää ois loputon virka, saattais ruveta enemmän hiertämään asiat. Mutta tää on määräaikainen, tää aika on kulunut ällistyttävään nopeesti, että se kolme vuotta ei tunnu pitkältä ajalta. Sen väliaikaisuuden takia sietää yllättävän paljon asioita.” G

Toisaalta Sunnuntaisuomalaisen ero muihin, pitkäänkin toimineisiin hajautettuihin työryhmiin on suuri nimenomaan työn jatkuvuuden vuoksi. Vaikka toimittajat ja tuottajat vaihtuvat, on tavoite edelleen laadukkaan sunnuntaisivuston tekeminen. Hajautetut työryhmät, joissa tehtävät, tavoitteet ja resurssit vaihtelevat, ovat kokeneet muutokset ja niistä neuvottelemisen kovin tuskaiseksi, vaikka ryhmän kokoonpano ei muuttuisikaan (Armstrong & Cole 2002, 177).

Uralla eteneminen ei ollut kenellekään haastatelluista suoranainen houkutin Sunnuntaisuomalaiseen tulemiselle, vaikka osa aikaisemmista työntekijöistä onkin edennyt lehtien, lehtitalojen tai toimitusten johtotehtäviin. Kantalehteen palaamiseen ei kenelläkään liity suunnitelmia paremmasta asemasta.

Määräaikainen työsuhte ja tietynlainen näytön paikka voivat kuitenkin vaikuttaa myös kirjaimellisesti epäterveellä tavalla. Yhdessä haastattelussa nousivat esiin Sunnuntaisuomalaisessa kovan työtahdin vuoksi koetut loppuun palamiset ja näkemys, jonka mukaan toimittajista lypsetään mehut ja palautetaan sitten kantalehtiin lepäämään. Onko niin, että erilainen ja arvostettu työ houkuttelee ja epäkohdista ei välitetä ja valiteta, koska hommia

tehdään urakkaluonteisesti? Jos näin on, voiko myös Väli-Suomen Median hallituksen muodostava kantalehtien päätoimittajatroikka luottaa siihen, että seuraavalla uudella toimittajalla riittää taas intoa?

7.2 Hajautetun toimitustyön määrittäjät

Ryhmän toiminnan ulkoiset määrittäjät ovat usein myönteisiä, ja kun niiden olemassaolosta ollaan tietoisia, ryhmä voi hyödyntää niitä, toimia niiden mukaan tai tarvittaessa hankkiutua niistä eroon tai muuttaa ryhmän pois niiden vaikutuspiiristä (Douglas 2000, 25).

Toimituksessa osa hajautetun ryhmätyön ominaisuuksista määrittää yksittäisen journalistin työnkuvaa, osa koko ryhmän toimintaa. Koska toimittajakin on ihminen, joku hajautettuun ryhmätyöhön kuuluvista piirteistä voi olla yhden näkökulmasta hyöty, toiselle haitta. Siksi en erittele Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden kokemuksia työn osa-alueista mieluisuuden perusteella. Kokoan työtä eniten määrittävät piirteet ja haastateltujen myönteiset ja kielteiset näkemykset niiden merkityksestä. Pyrin valaisemaan kokemuksia mahdollisimman paljon käytännön työhön liittyvien haastattelulainauksen avulla.

7.2.1 Yksinäisyyttä ja omaa rauhaa

Ympäristö on yksi ryhmän toimintaa määrittävistä tekijöistä (Douglas 2000, 26). Suurin osa Sunnuntaisuomalaisen tekijöistä työskentelee erillään isommista toimituksista, vaikkakin samassa rakennuksessa. Välissä saattaa olla kerroksia, käytäviä, tyhjiä huoneita, muita töitä tekeviä ihmisiä tai kaikkia näitä.

Monissa suomalaisissa lehtitaloissa työn ja työtilan organisoinnissa on siirrytty avokonttoreihin. Siltalan (2007) mukaan avokonttorien hyöty nähdään muun muassa ”totaalisena tiedonhallintona” ja sujuvana kommunikaativirtana, kun kollegoja voidaan konsultoida sermin takaa tai lasisen väliseinän läpi. Rikkautena pidetään mahdollisimman esteetöntä pääsyä toisen luo, jotta informaatio vaihtuisi ja ideat sen pohjalta sikiäisivät välittömästi. Kun tieto muuttuu osajien omaisuudeksi organisaation omaisuudeksi, se tehdään näkyväksi riisumalla työntekijöiden ympäriltä koppikonttorit ja verkottamalla heidät väkisin samaan läpivalaistuun lasikuutioon ja samaan hälyäänien mattoon. Tällainen tulevaisuuden toimisto sallii erilaisten kompetenssien vapaasti

lomittua palapeliin, ja oman huoneen ja kirjoituspöydän puuttumisesta voi tulla ajan tasalla olon mitta. (em. 622–623)

Syventymistä vaativan työn tekijät pelkäävät kuitenkin tuottavuutensa kärsivän. Siltalan haastatteleman toimittajan mukaan Helsingin Sanomien toimitalossa avokonttorin aikaansaamasta ”lörpöttelevästä työkuultuurista” on paettu korvalapuista mahdollisimman kovaa huudatetun rockmusiikin suojaan tai otettu käyttöön teollisuushallin kuulosuojaimet. Työpäivän pirstoutuminen ajaa tekemään keskittymistä vaativat hommat ylitöinä. (Siltala 2007, 623–624)

Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden näkemykset ovat linjassa Helsingin Sanomien kollegan kanssa, sillä työpisteen sijainnin positiivisena puolena pidetään hyvää työrauhaa ja sen tuomaa tehokkuutta. Kun ympärillä ei koko ajan pyöri ja puhu ihmisiä kyselemässä turhiakin asioita, on helpompi työskennellä oman aikataulun ehdoilla. Puhelinhaastattelua tehdessä ei tarvitse miettiä, häiritseekö se lähistöllä olevia tai lähistöllä olevat vastaavasti puhelinhaastattelua. Mitä taas tulee tehokkuuteen, saattaa varsinkin pohdiskeluun taipuvainen porukka kiinteässä ryhmässä vatvoa asioita liiankin kauan. Hajautetussa toimituksessa jutut valmistuvat ilman perusteellista puintia.

”Mä oon aatellut monesti, että tää on kyllä siinä mielessä tehokkaampaa ainakin mulle, että jos tässä ois niinku avosermeillä erotettuna joku tietty porukka, niin oishan tässä paljon levottomampaa, ja siihen sosiaaliseen kanssakäymiseen sitä aikaa menis enemmän silloin. - - että silloin kun tässä yksin kuitenkin on, niin silloin kun on tavallaan pasmat selvillä, ei mee siihen sosiaaliseen lämmittelyyn aikaa. Sitä paneutuu silloin.” D

”Et ite kun on ollut avokonttorissa uutisosastolla, niin se, että täällä on kuitenkin työrauha huomattavan paljon suurempi verrattuna siihen, niin se on ihan hyväkin, että soitellaan arkiasioista silloin kun on asiaa eikä vaan silloin, kun satutaan kävelemään ohi, läpätetään.- - Ihmiset ei jauha paskaa, kun tekee töitä! (naurua).”

G

Myös kiinteän toimituksen pinttyneistä tavoista voi hajautetun toimituksen yksinäisyydessä päästä eroon ja samalla kehittää uusia työmenetelmiä. Penttilä (2001, 131–132) toteaa, että toimitusten päälliköiden työtaakkaa voitaisiin keventää esimerkiksi jakamalla vastuuta

toimittajille. Yksi keino voisi olla kollegoiden keskinäinen palautteenanto palaute- ja ideointiringeissä.

Sunnuntaisuomalaisessa tämä keino on kymmenessä vuodessa saanut vakiintuneen ja työyhteisön kiittämän aseman. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, kuinka hyvin toisten juttujen systemaattinen lukeminen ja kommentointi onnistuu ennen niiden taittamista sivulle. Omia juttujaan aikaisemmin myös uutistoimituksessa toisilla luetuttaneen haastateltavan mielestä juttujen lukeminen ja kommentointi onnistuu välimatkan päästä ja sähköisesti vielä paremmin. Jos toimituksessa kiertää kysymässä, kenellä olisi aikaa, harvoin kenelläkään juuri silloin on. Kun jutun siirtää sihteerikoriin ja kertoo siitä sähköpostilla muille, joku lukee jutun joka tapauksessa. Se, että jutun lukee se joka ehtii, tuo pohdintaan mukaan useampia näkökulmia. Demokraattisen yhteistyön onnistuminen koetaan konkreettisesti.

”Sekin on tässä ihan positiivista, että kun tässä toimitaan enemmän työyhteisönä. Tollasessa normaalissa live-työyhteisössä käy niin helposti silleen, että sen luetuttaa aina sen juttunsa samalla ihmisellä. - - sitä menee sen paperin kanssa sille johon erityisesti luottaa, ja siinä voi taas tulla semmonen sokeutuminen itelle.” F

”Ja sitten kun ollaan hajallaan, niin se miten kohdellaan toinen toistemme juttuja, ei ole niin arkaa. Ei tarvii pelätä, että toi nyt suuttuu, jos mä sanon, että toi sun otsikkos on tyhmä. Että mä en uskalla kohdata sitä seuraavana päivänä sitä ihmistä. Sitä ei tarvii pelätä, sit ollaan vähän rennompia, reilumpia, reippaampia ja rohkeempia sanomaan ja kritisoimaan toisten juttuja. Ja vaikka siitä toinen suuttuukin, sen tietää, että se ei ole sellaista suuttumista että sitä tarttis ruveta setvimään, vaan se on semmosta joka muuttuu ymmärrykseksi, koska tästä tässä on kysymys.” G

Jos valmiiksi kirjoitettujen tai jo julkaistujen juttujen kommentointi ei lehtityössä yleensä järjestelmällistä ja säännöllistä olekaan, toimituksessa toki vaihdetaan näkemyksiä juttujen ideoinnista, lähteiden, näkökulman ja tyylin valinnasta sekä suuremmista kokonaisuuksista kuten sivuista ja aukeamista. Tämä onnistuu helposti ja nopeasti kahvipöydässä, tai jos välissä on vain sermi, ovi tai käytävä. Viime vuosina lisääntyneet avotoimitukset ovat

tuoneet toimittajat fyysisesti yhä lähemmäs toisiaan, joten ainakin periaatteessa välimatkat toimituksen sisällä ovat pienentyneet.

Sunnuntaisuomalaisessakin yhteistyötä tehdään journalistisen työprosessin jokaisella osa-alueella koko sivuston sisällön suunnittelusta yksittäisten juttujen näkökulman tarkkaankin pohdintaan tai sopivasta kuvituksesta päättämiseen. Teknisesti se on mahdollista, sillä ideavaiheessa olevia, aloitettuja tai valmiiksi tehtyjä juttuja ei tarvitse kokoontua pohtimaan saman pöydän ääreen. Keskustelu voidaan käydä omissa työpisteissä puhelinpalaverissa, sähköpostilla tai toimitusjärjestelmän kautta kommentoimalla.

Spontaania, käytännön työhön liittyvää keskustelua fyysisen läheisyyden puuttuminen kuitenkin vaikeuttaa. Hajautetun toimitustyön huonona ja työtä hidastavana puolena pidetäänkin sitä, että nopea mielipiteen tai avun kysyminen muilta juttua suunnitellessa tai kirjoittaessa on vaivalloista.

”No tietysti tosiaan se, että ei oo sitä keltä heti välittömästi kysyis, että kuka tästä asiasta saattaa tietää, niin siinä menee kauemmin aikaa, kun itse tonkii sen mahdollisen haastateltavan. Sillä tavalla se ehkä vähän hidastaa.” F

”Ehkä se sitte sitä toisessa päässä tämä hitaus on paljolti, että jos jotain pattitilanteita tulee sen jutun kanssa. Että eteniskö ne eteenpäin, jos siinä ois esimerkiks esimies tossa vieressä, jonka kanssa vois jutella ja heittää, että nyt tää on tässä tää homma menossa, tää näyttää tältä. Suunnataanko sitä tuonne vai tänne? Tai nyt ollaan umpikujassa, mitä nyt kannattais tehdä? Ja ehkä näitä kysymyksiä sitten nopeemmin menis esittää ja kyselees esimiehiltä tai toisilta silloin kun tarve on.” D

Toisaalta suuri journalistinen vapaus ja muista erillään oleminen saattavat ohjata enemmän itsenäiseen ajatteluun ja kehittää päätöksentekotaitoa.

”- - että miettii pikkuisen pitempään niitä kysymyksiä ennen kuin kysyy neuvoa joltain toiselta. Pyrkii ratkaisemaan sen ite, ja aika useesti huomaa, kun mietin tätä vielä hetken, niin kyllähän minä keksinkin, että mikä kuulostais fiksulta.” D

Välillinen ja välitön vertaisryhmä

Spontaaniin journalistiseen avunpyyntöön liittyen haastateltujen vastauksiin vaikutti suuresti se, missä oma työpiste sijaitsee. Kolmen hengen Jyväskylän-toimituksessa on yleensä läsnä edes joku jolta kysyä tai jonka kanssa puhua, mutta muiden toimittajien osalta on suuri ero sillä, onko työpiste kantalehden uutistoimituksen yhteydessä vai eristettynä omaan yksinäisyyteensä. Monet haastateltavista pohtivat muutenkin suhdettaan kantalehden uutistoimitukseen, josta olivat tulleet ja johon todennäköisesti palaavat. Sen ja koko kantalehden toiminnasta ja muutoksista halutaan olla tietoisia, vaikka ollaankin töissä Sunnuntaisuomalaisessa.

”Että kyllähän täällä on, että ketään ei nää eikä kuule, että ihmisiä ei oo läsnä. Että minä oon erkaantunut kyllä aika paljon, että mitä toimituksessa tapahtuu ja mitä siellä puhutaan. Et varsinkin kun siellä on tää väki vaihtunut niin paljon, niin yhen kerran tuli ihan semmonen olo kun kävelin siitä poikki, että en tunne täällä enää ketään, kun siellä oli kaikki näitä nuoria tuuraajia sillä hetkellä. - - Et se on vähän sama juttu että tää tila tekee sen, että niihinkin ollaan yhteyksissä sähköpostin ja puhelimen kautta.” F

”Mutta en mä oo kaivannut mitään. Eri asia vois olla, jos mä oisin jossain kopissa eristyksissä. Niin sit vois tämmöstä sosiaalista verkostoa ja ihmisten näkemistä kaivata, mutta mulla ei oo sitä. - - No paljolti se voi olla se tietoisuus siinä, mutta onhan siinä semmosia, kysyä, että tuleeks tää yhteen vai erikseen ja kyllä se nyt on joskus ihan kiva sanoa, että nyt mä oon tehny tämmöstä juttua ja hakea, että ooks sä kuullut tämmöstä. Että tiedon hakemista ja vastaavaa. Sen saa siitä sitten, mutta se nyt on lähinnä tietoisuus, että kuuluu tiettyyn porukkaan. Niin on se ihan käytännön, ihan lounaalle lähdöt ja tämmöset, että on sitä porukkaa. Ja kun mä palaan siihen työhön kumminkin, niin ei oo eristyksissä siitä porukasta.” C

Eri kantalehdissä Sunnuntaisuomalaisen toimittajien työpisteiden sijainti on vaihdellut vuosien varrella. Jälkimmäinen äskeisistä toimittajista sai myös edeltäjältään positiivista palautetta viime vuodet samana pysyneestä paikasta uutistoimituksen lähellä.

”Hän kertoi huonot puolet, mitkä nyt yleensä on maisemakonttorin huonot puolet. Ja sitten hyvät puolet, että on muiden mukana. Että ei eristy täysin. Vaikka ne ei oo susulaisia, ne on kuitenkin toimittajia siinä mielessä, että se on hyvä homma.”

C

Pyöriän (2005, 245) tutkimukseensa haastattelema konsulttiefirman ohjelmistosuunnittelija oli löytänyt mieluisen työpaikan usean yrityksen jakamasta etätyöpisteestä, joka tarjosi paitsi nykyaikaiset, omaa kotia sopivammat puitteet työnteolle myös vertaisryhmän muista samanhenkisistä tietotyöntekijöistä. Tämän esimerkin ja omien tulosteni pohjalta kehitin käsitteet välillinen vertaisryhmä (samantyyppistä työtä tekevät) ja välitön vertaisryhmä (saman työyhteisön/työryhmän jäsenet). Samasta jaottelusta voi johtaa myös käsitteet välitön ja välillinen vertaistuki.

Välillisen vertaisryhmän merkitys hajautetussa ryhmätyössä on omien tulosteni perusteella suuri. Hajautetun toimituksen sosiaalistumisprosessiin liittyen totesin, että Sunnuntaisuomalaiseen hakiessaan ja ryhmässä aloittaessaan toimittajat kokivat eduksi sen, jos heillä oli mahdollisuus kysellä kantalehden kollegoilta kokemuksia Sunnuntaisuomalaisesta ja sen työntekijöistä. Myöhemmin välillisen vertaisryhmän eli kantalehden uutistoimituksen läheisyys korreloi laajemmin yleiseen työtyytyväisyyteen ja siihen, miten hajauttamisen koetaan vaikuttavan välittömän vertaisryhmän eli Sunnuntaisuomalaisen toimituksen ryhmätyöhön.

”No mun mielestä se voi jopa kiinteyttää sitä. Et kun tietää, että porukka on erillään, niin puhalletaan yhteen hiileen. Et en mä sitä ainakaan haitaksi kokenut.” C

Välillisen vertaisryhmän hyödyllisyyttä puoltaa myös se, että asiat, jotka muilta erillään työskenteleviltä toimittajilta jäävät kysymättä ovat juuri niitä, joita uutistoimituksen yhteydessä oleva kysyy: oikeinkirjoitus, lähteen valinta, sopiva näkökulma ja aiheen aikaisempi käsittely omassa lehdessä ja muualla.

Osa haastateltavista koki, että Sunnuntaisuomalaisen toimittajan läheisestä sijainnista voi olla hyötyä myös kantalehden toimitukselle. Koska kaikissa lehdissä on huolehdittava jatkuvasti siitä, ettei niiden omilla sivuilla ja Sunnuntaisuomalaisessa käsitellä samoja aiheita

päällekkäin, on yhteydenpito tärkeää. Jos Sunnuntaisuomalaisen toimittaja työskentelee näkö- ja kuuloetäisyydellä, voidaan päällekkäisyyksiä välttää jo ennen kuin niiden mahdollisuutta edes tiedostetaan. Jompikumpi osapuoli voi kuulla ohimennen, että toinen on tekemässä aiheesta juttua.

”- - että aamupalaverissa rupes viime viikolla kuuluun, että ”tuo facebooki on mielenkiintoinen”, päätoimittaja, niin siinä vaiheessa mä pomppaan ylös, että tsot tsot tsot. Se vaan sano, että niinku hän justiin sano, että Susussa on juttu, niin meidän ei tarvi tehdä. Se on myös hyöty tosta mun asemasta, että kuulee mitä ne uutispäälliköt junailee. Että mä pystyn estämään ne, jos vaan oon paikalla. - - kyllä ne tietää ittekin miten hölmöltä se näyttää, jos on parin päivän välein sama juttu. Ja ne tietää sen, että jos me ollaan kone käynnistetty ja meillä on siellä tulossa niin, ei ne kehtaa vetää mattoa jalkojen alta.” C

Esimerkiksi Armstrong & Cole (2002) nostavat esiin monia osittain hajautetun ryhmän viestintään ja luottamukseen liittyviä ongelmia, jotka johtuvat päätoimipisteen ja kauempana sijaitsevien työpisteiden epätasapainosta. Uskon, että yksin työskenteleville välillisen vertaisryhmän läheisyys on tärkeä juuri siksi, että ongelma- tai konfliktitilanteissa on mahdollisuus peilata omia näkemyksiään.

Eristäytyä ei voi

Oma-aloitteisuus yhdistettynä epätietoisyyteen ja yhteistyökykyyn on ominaisuuksien paketti, jota hajautettu ryhmätyö toimittajalta edellyttää. Sunnuntaisuomalaisessa uskotaan toimittajien sopeutuvan lähtökohtaisesti hyvin hajautettuun työhön.

”On se, kun se on niin yksinäistä puurtamista monesti. Mennään keikoille ja liikutaan ja kirjoitetaan yksin, niin kyllä sen työn tekemisen kannalta sopii tälle alalle hyvin. Työyhteisön sisäisen dynamiikan ja sen luovuuden ja sellaisen kannalta se on tietysti haasteellisempaa, mutta ei sen työn tekemisen.” G

Itsenäinen ja oma-aloitteinen toimittajakaan ei seitsemän ihmisen toimituksessa voi vetäytyä oman työnsä pariin puurtamaan – ei jääräpäisen päättäväisesti eikä vaivihkaa – ja olla osallistumatta yhteiseen suunnitteluun ja kokonaisuuden toteuttamiseen.

”Siis ei meillä voi erakoitua, koska meillä huomataan se, mutta isossa toimituksessa ne pystyy tekemään sen. Meillä ruvetaan kyselemään sitten, että mitä sä siellä touhuat. Isossa pystyy olemaan siellä ja kukaan ei huomaakaan, että siellä se nyt on viikon väkertänyt jotain suurta.” A

Journalistin ammattikuvaan liittyvistä piirteistä itsenäisyys helpottaa hajautettuun ryhmätyöhön sopeutumista. Haastattelut sovitaan itse, juttukeikoilla käydään itse, taustatiedot etsitään itse ja jutut kirjoitetaan itse. Sunnuntaisuomalaisessa jokaisen täytyy kuitenkin hahmottaa kokonaisuus ja journalistisen työprosessin aikana täytyy olla yhteydessä muihin ja pitää heidät ajan tasalla siitä, mikä oma panos on jokaviikkoisen sivuston sisällössä. Se vaatii sosiaalista rohkeutta.

”Niin, aika usein on huomannut, että varsinkin vanhemmat toimittajathan on aika suuria taiteilijoita. Sellainen hankaloittaa, jos eläytyy oman juttunsa kanssa. Ei pysty hyväksymään sitä, että muillakin on mielipiteensä, ja tässä mietitään yhdessä näkökulmia, eikä vaan pakkereta omaa sarkaansa. - - Ei voi vaan itsekseen päätellä, että olenpas sopinut näin ja olla niin oma-aloitteinen, että olen täällä jo sopinut tällaisen ja tällaisen [henkilö]haastattelun. Muut on pöllämystyneenä, että jaaha. Taustatyötä voi tehdä, että lähtiskö tästä liikkeelle, mutta ei olla vaan itsenäisiä yrittäjiä.” A

”Kyl se vaatii sitä, että ottaa kontaktia muihin ja haluaa liittyä siihen. Kykyä ottaa vastaan kritiikkiä. Meillähän tää perustuu paljon siihen, että sanotaan mielipiteitä, et voisko tätä korjata ja näin ja noin. Sinne jää yksin murjottamaan sitten. Semmosta puolensa pitämisen taitoakin tarvitaan. Semmosta ehjää ihmistä.” G

7.2.2 Luottamus

Ryhmän työhön vaikuttavat suuresti sen arvot eli ympäristöstä opitut yleiset, pysyvät, tavoitteita koskevat taipumukset. Temmeksen (2004, 74) haastattelemat, niin ikään hajautettua työtä tekevät Helsingin Sanomien aluetoimittajat arvostivat suunnattomasti sitä, että heillä oli vapaus tehdä itse ideoituja juttuja eri osastoille ja että heidän tekemisiinsä

luotettiin. Pyöriän (2005, 244) tutkimuksessa teleoperaattorin työntekijä puolestaan koki suurta luottamuksen puutetta ja totesi, että yksi voi paiskoa töitä hiki hatussa ja toinen luistaa hommista, koska hajautetussa työssä ollaan tavallaan näkymättömissä. Näiden tapausten välimaastoon sijoittuu Siltalan (2007, 627) haastattelema lehtitalon graafikko, joka siirtyi Joensuuhun tekemään etätyötä. Hänen mukaansa kuvat ja tekstit tulevat yhtä lailla ruudulle Joensuussakin, ja graafikon työ on helppoa kontrolloida: sivut joko taittuvat tai eivät taitu. Etätyön luontevasta soveltamisesta huolimatta työnantaja oli painottanut erittäin voimakkaasti, että käytäntö ei tule leviämään. Siltala pitää tätä esimerkkinä siitä, että työnantajat eivät tahdo luopua kontrollivallastaan työprosessiin.

Sunnuntaisuomalaisen toimitukselle merkittävin yhteinen arvo ja samalla toiminnan määrittäjä on luottamus: luottamus toisten täsmällisyyteen, itsenäisyyteen, luovuuteen ja ammattitaitoon. Luottamus luotettavuuteen. Kaikkien haastateltavien mielestä luottamus toisiin on syntynyt helposti. Se perustuu siihen, että jäsenet tunnistavat oman ryhmänsä tavoitteet, ovat motivoituneita omaan työhönsä ja tietävät muidenkin olevan. Ilman luottamusta hajautettu ryhmätyö olisi hyvin vaikeaa.

”No pakko tos on luottaa ihmisiin, ja kumminkin tossa on aika kokenutta sakkia kaikki. Se on pakko luottaa. Jyväskylän päähän on tietysti pakko luottaa, ja siellä on ammatti-ihmisiä, ja sen niinku huomaa kokemuksesta, että hyvin sille jutulle käy.” C

”No kyllä mun on aika helppo luottaa, mut ehkä se on ihmiskysymyskin, et mä en helposti epäile. Et mä luotan ihmisiin ja varsinkin täs nyt kuitenkin ollaan yhteinen tiimi ja tehdään yhteistä lehteä, se on jokaisen vastuulla, että saadaan se seuraavan viikonlopun Sunnuntaisuomalainen kasaan, niin oikeastaan siinä ei oo muuta vaihtoehtoaakaan. Ja kuiteskin tähän mennessä on osoittautunu, että hommat niinku pelaa, niin on voinut luottaa, kyllä.” B

Bradley & Vozikis (2004, 109) toteavat, että virtuaalitiimin menestys ja luottamuksen taso riippuvat ennen kaikkea sen yksittäisistä jäsenistä ja heidän valmiudestaan luottamiseen. Siksi johdon tulisi valita ryhmään jäsenet, jotka ovat osoittautuneet joukkuepelaajiksi ja nauttivat koko ryhmän menestyksestä ja tehokkuudesta.

”Sanotaan näin, että sillä tavalla ainakin olen luottanut, eikä ole tarvinnut pettyä, että hommat tulee hoidetuksi. Että jos on jotain yhteistä, niin ei oo, että joku luistelisi tehtävistään. Eikä oo epätasaista työnjakoa minun mielestä.” C

Luottamusta muihin kuvastaa se, että heille kerrotaan, jos yhdessä suunniteltu ei jonkun osalta toteudukaan. Samalla luotetaan muiden tekevän samoin vastaavassa tilanteessa.

”Kyllä musta tuntuu sillä tavalla, että hirveen hyvä luottamus on siihen, että ihmiset on rehellisiä sen suhteen, et jos ne ei pysty tai kerkee tai sitten ei tuu, niin ne kans sanoo sen, koska meil on sit aukko lehdessä.” G

”Jos juttu meinaa kaatua tai muuta, niin kyllä sieltä tulee hyvin äkkiä hätäpuhelu, että tämä ei nyt toimi tämä homma ja täytyy keksiä jotain muuta. Ei sinne jäädä istumaan sen jutun päälle ja tehdä siitä väkisin juttua niinku uutistoimituksissa joskus tehdään. Että kun on aamulla saatu juttu niin siitä tehdään juttu vaikei siinä olis mitään ollutkaan.” A

Journalistisia rooleja ja sosiaalinen muisti

Lintulan (2005, 110) mukaan täydentävät odotukset kehittyvät esimerkiksi tietyssä ammatillisessa yhteisössä, jossa luottamuksen osapuolet ovat sosiaalistuneet samankaltaisiksi eli heillä on yhteinen ammatillinen kulttuuri tapoineen ja rooleineen. Sunnuntaisuomalaisessa roolit ovat ennen kaikkea ammatillisia ja perustuvat enemmän toimittajien erityistietoihin ja -taitoihin tai mielenkiinnon kohteisiin kuin sosiaalisiin suorituksiin ryhmän toiminnassa. Rooli voi olla peruja aikaisemmasta työkokemuksesta tai se on voinut muotoutua Sunnuntaisuomalaisen sisällön tai toimituksen työnjaon tarpeisiin. Aihealueista nousivat esiin oikeus- ja rikosjutut, ajan muotivirtaukset ja ilmiöt, kuluttaminen ja terveys. Rooleja määrittävistä juttutyypeistä mainittiin gonzo-ote yhdistettynä kykyyn tehdä itsensä naurunalaiseksi, reportaasit sekä henkilöhaastattelut.

Yksi selkeä työyhteisöllinen rooli Sunnuntaisuomalaisessa on muodostunut. Alusta asti mukana ollut graafikko on ryhmän sosiaalinen ja journalistinen muisti, minkä monet haastatteluissa totesivat.

”- - on varmaan aika vahva rooli sillä tavalla, että vaikka hän on graafikko, niin hänellä on kyllä vahvat mielipiteet myös jutuista ja hän esittää niistä mielipiteensä. - - kun hän on ainoa vakituinen työntekijä, joka on ollut alusta lähtien, niin hänellä on se todellinen perspektiivi. Semmoinen tietty arvovalta, että hän pystyy toteamaan että tässä, meillä on ollut tästä kolme vuotta sitten juttua ja silloin se oli tälläisestä ja tälläisestä.” G

7.3 Ryhmän kehitysvaiheet

Hajautettu toimitus vaikuttaa Sunnuntaisuomalaisessa kaikkiin ryhmän viiteen kehitysvaiheeseen, niiden keston ja jopa järjestykseen. Sen lisäksi suuri merkitys on jäsenten vaihtuvuudella, joka on suunnitelmallista ja jatkuvaa ja jota ovat lisänneet esimerkiksi yllättävät työpaikkojen vaihdokset kesken pestin. Yksittäiset ryhmän jäsenet kokevat sekä hajautuneisuuden että vaihtuvuuden hyvin eri tavalla, mutta esimerkiksi ryhmän normeja ei aseteta kyseenalaisiksi.

7.3.1 Tuoretta voimaa ja toistuvaa totuttelua

Muodostuminen on ryhmän kehityksen alkuvaihe, jossa jäsenet tutustuvat toisiinsa sekä saavat tietoa toistensa taustoista, asenteista ja kokemuksista. Jos johtaja on jo nimitetty, hänestä riippuu 1) rakenteen luominen ja perussääntöjen laatiminen ja 2) ryhmän suuntaaminen sille asetettuun tehtävään ja tavoitteista sopiminen. (Pennington 2005, 72)

Jäsenten vaihtuvuus määrittää ryhmän toimintaa (Douglas 2000, 35).

Sunnuntaisuomalaisessa jäsenten vaihtuvuus on suunnitelmallista ja jatkuvaa, ja sitä ovat lisänneet esimerkiksi äitiyslomat ja työpaikkojen vaihdokset kesken pestin. Vaihtuvuus vaikuttaa merkittävästi ryhmän kehitysvaiheisiin ja koko toimintaan pitäen sen muutoksessa, jonka syklien pituudet ja vauhti vaihtelevat. Jäsenten eli toimittajien ja johtajan eli tuottajan vaihtumisella on kummallakin omat vaikutuksensa. Se, miten vaihtuvuuden vaikutukset koetaan, riippuu eniten siitä, kuinka paljon niistä on omakohtaisia kokemuksia.

Kolmivuotiskauden Sunnuntaisuomalaisessa työskentelevän ja alusta asti mukana olleiden näkemykset vaihtuvuuden vaikutuksista eroavat melko lailla toisistaan. Määrämittaista

työrupeamaa tekevä voi kokea jäsenten vaihtuvuuden lisäarvoksi, vaikka myöntäisikin hajautettuun ryhmään liittymisen hitauden verrattuna kiinteään ryhmään.

”Mä luulen, että se on Sunnuntaisuomalaisen kannalta hyvä. - - Että jos ois vakituinen työyhteisö, niin hioutuis eri tavalla. Mutta toistaiseksi kyllä se työyhteisön uusiutuminen on ollut voimavara sekä työntekijöille että tuotteelle.”

G

”Se aina sitten antaa uutta potkua koko porukalle. Uus ihminen tulee aina uudella innolla, ja se vaikuttaa kaikkiin. Ja nää ei vaihdu niin tiuhaan kuitenkaan, että tulis semmonen olo, että jokainen suorittaa sitä omaa pätkänsä. Tulee semmonen olo, kun tulee uus ihminen, on kiva kun saa taas vähän uutta näkökulmaa ja uusia ideoita. Jos täällä aloittaa joku uus ihminen, sillä on sitä hönkää ihan eri tavalla. Rauhottuu puolen vuoden päästä suurin piirtein [naurua].” G

Pidemmällä aikavälillä vaihtuvuudesta, tulokkaiden sosiaalistamisesta ja muodostumisvaiheen toistumisesta voi ryhmän toiminnan kannalta muodostua rasite, joka on hajautuneisuutta suurempi ongelma. Sunnuntaisuomalaisessa graafikko on ehtinyt nähdä sijaiset mukaan luettuna kymmenet tulemiset ja lähtemiset. Talon tapoja on pitänyt opettaa ja tutuiksi tulla kaikkien kanssa, koska yhteistyötä tehdään monessa eri vaiheessa ja jutut päätyvät lehteen graafikon kuvittamana ja taittamana.

Vaihtuvuudesta aiheutuvaa uusien jäsenten sosiaalistumista hidastaa entisestään se, että myös tuottaja eli toimituksen pomo vaihtuu muutaman vuoden välein.

”Et ehkä täällä tää työnohjaus on vähän heikko, koska se ei, mun mielestä se on kyllä tuottajan tehtävä olisi hallita se homma, mut sit jos tuottaja on itsekin vasta tullut taloon ja tietää kaikkein vähiten asioista, niin eihän sillä oo silloin oikein rahkeita opastaa myöskään toimittajaa työhön.” E

7.3.2 Linjanmuutos voi aiheuttaa kuohuntaa

Kuohunnan aikana saattaa syntyä ristiriitoja, joita synnyttävät yksilöiden erilaisten pyrkimysten ja ryhmän tavoitteiden sovittelu yhteeseen. Ryhmän jäsenten välillä voidaan käydä kauppaa, jotta sovitut prioriteetit saataisiin neuvoteltua kohdalleen ja päästäisiin eteenpäin. (Pennington 2005, 72)

Uudet toimittajat eivät koe tuoneensa Sunnuntaisuomalaiseen juurikaan muutoksia, mutta tuottajan vaihdokset voivat muokata sivuston linjaa ja sitä kautta myös toimintaa.

Uudenlaiset pyrkimykset suhteessa edelliseen tuottajaan voivat aiheuttaa ristiriitaisia tunteita toimittajissa, jotka ovat tottuneet yhdenlaiseen linjaan tai heidät on jopa valittu ominaisuuksiensa ja näkemystensä vuoksi tiettyyn, silloiseen linjaan liittyvään rooliin. Muuttuneet painotukset voivat liittyä esimerkiksi juttutyyppeihin ja koko sivuston tehtävään. Sunnuntaisuomalaisessa on linjan suhteen keskusteltu muun muassa siitä, kuinka hanakasti ja säännönmukaisesti sunnuntailukemiston tulisi kaivaa esiin uutisia.

”Esimiehen vaihtuminen tietysti aina stressaa, koska se on aina semmonen toimintakulttuuri, linjan muutos myöskin jonkin verran.” G

”Yks mikä siihen tietysti tuo muutosta, on tuottajan vaihtuminen. Sehän on vaihtunut tässä nyt puolisen vuotta sitten. Tuottajilla on kullakin oma tapansa tehdä ja vetää ja johtaa sitä hommaa. - - että kun tuntuu että on ikään kuin paniikinomainen tarve tuottaa semmosta uutista ja nimenomaan läpimenouutista niinku joka viikko.” D

Kuten uuden jäsenen liittyminen, myös linjan muodostuminen on hitaampaa hajautetussa toimituksessa.

”Aiheita ja näkökulmia vois, yhteistä linjaa vois pikkuisen miettiä. Mutta se varmaan osin johtuu siitä, että minä oon tässä niin lyhyen aikaa ollut mukana ja tuottajakin on ollut vasta keväästä lähtien. Ei oo tämmösiä yhteisiä tilanteita keritty vielä kovin paljon pitää. Se on varmaan sellanen piirre, että se ehtii tässä korjaantua.” B

7.3.3 Normit määrittävät aikatauluja ja journalismia

Normeista sopimisen vaiheessa ryhmä tiivistyy ja jonkin verran koheesiota on kehittynyt, samoin kuin myönteinen tunne ryhmäidentiteetistä. Ryhmä on lujittunut ja selvittänyt ristiriitansa, jotka edellisessä vaiheessa olivat ilmeisiä. (Pennington 2005, 72)

Sunnuntaisuomalaisessa normit ovat hyvin käytännönläheisiä. Ne liittyvät ennen kaikkea hajautuneisuudesta johtuvaan järjestelmälliseen yhteydenpitoon sekä journalistisen työn eri vaiheisiin. Tärkein normi, jota ei kuitenkaan erikseen korosteta, on hajautettu tapa työskennellä.

”Tässä on ehkä se ääneensanomaton ymmärrys siitä, että tänne hakeutuu kuitenkin ihmisiä jotka tietää tän systeemin ja on lähtökohtaisesti valmiita ottamaan sen vastaan, että tässä ollaan ajallaan ja ollaan pääasiallisesti yhteydessä vain sähköpostilla ja puhelimitse. Se ei ole tullut kenellekään yllätyksenä.” F

Muina normeina voidaan pitää esimerkiksi tietylle palstalle tai sivulle tulevan jutun maksimipituutta ja juttujen valmistumisaikatauluja. Pääjutun pitää olla valmiina keskiviikkona aamupäivästä. Se, että jutun lukee aina kaksi muuta, on sovittu normi, mutta ristiinlukemiseen liittyy myös itsestään syntyneitä normeja kuten se, että juttujen kommentoinnissa kaikkien näkemykset huomioidaan tasavertaisesti. Toinen itsestään syntynyt normi liittyy siihen, kuka milloinkin lukee kenen jutun.

”- - ketä kerkee, et kun sä saat jutun valmiiks, sä laitat sähköpostin kaikille, että nyt on se ja se siellä, että tutustukaa. Eli se on kirjoittajan velvollisuus hommata ne kaks lukijaa. Mut kaikki tietää, et jos en mä lue, niin kukaan ei lue mun. Se menee tosi nopeasti, et monesti on ruuhkaa. Kaikki tietysti, kun on puhuttu jutusta, niin ne haluaa kattoo, että minkälainen siitä tuli.” C

Itsestään syntyneenä normina voidaan pitää myös sitä, että Jyväskylän-toimituksen tuottaja ja toimittaja osallistuvat muita toimittajia enemmän sivuston ulkoasuun ja juttujen taittoon liittyviin päätöksiin. Ratkaisut pyritään kuitenkin hyväksyttämään jutun kirjoittajalla ainakin otsikon osalta.

”Mut jos me oltais kaikki erillään, niin kyllä se aika hankalaa olis. Kukahan sitä siitä niinku lopulta päättäis, että miltä niinku sivut esimerkiks lopulta näyttää, että soiteltaiskos me kaikki puhelimella graafikolle, että muuta nyt se otsikko niin ja näin. Kyllä se on helpompaa tässä ihmetellä, ja kaks seisoo graafikon selän takana ja miettii, että jos se otsikko olis näin tai näin tai muuta.” G

Itsestään syntyneiden normien olemassaolo huomataan silloin, kun joku ei noudata niitä. Pidempään mukana olleet saattavat pitää itsestään selvänä, että näinhän meillä tehdään, mutta huomaavat tulokkaan toimittua toisin, ettei tämä voinut talon tavasta automaattisesti tietää.

”- - ja sitten jos kommunikaatio ei ole vielä pelannut siinä mielessä, että oltais sovittu, että ne asiat, jotkut kuvaajavalinnat ja tällaset tulee täältä meidän kautta, ja sitten meille tulee johonkin juttuun aika surkeeta kuvamateriaalia esim. tai sellasta mikä ei oo Sunnuntaisuomalaisen tasoa tai ei ole meidän tyylin mukaista.” E

Omien juttujen kuvituksen ideointi ja taiton seuraaminen on hyvä esimerkki hajautetun ryhmätyön normeista, joita noudatetaan, mutta joihin ihmisillä on sekä myönteisiä että kielteisiä kantoja. Juttujen esilukuun ja kommentointiin sihteerikorissa kaikilla on samat mahdollisuudet työpisteen sijainnista riippumatta, mutta Jyväskylässä pystyy seuraamaan tiiviimmin myös omien juttujen kuvitusta ja taittoa. Muualla työskentelevistä toimittajista osa oli tyytyväisiä siihen, että heidän ei tarvitse osallistua jutun kuvituksen ja ulkoasun pohdintaan, vaan graafikko hoitaa homman. He saattavat jopa pitää hauskana yllätyksenä sitä, kuinka juttu on kuvitettu. Osa taas olisi mieluusti enemmän mukana ideoimassa juttunsa kuvitusta tai ainakin kuulisi enemmän, mitä suunnitelmia graafikolla on.

7.3.4 Suoritusvaiheen vahva yhteisöllisyys yllätti monen

Hajautetussa toimituksessa suoritusvaihetta voidaan pitää sen mittarina, mitkä ovat toiminnan määrittäjien ja ryhmän aikaisempien kehitysvaiheiden todelliset yhteisvaikutukset.

Suoritusvaiheessa nähdään, kuinka hyvin myönteiset ulkoiset määrittäjät osataan hyödyntää

ja miten häiritsevien vaikutus onnistutaan minimoimaan. Sunnuntaisuomalaisessa suoritusvaihe ei ole niin yhtenäinen kuin ryhmässä, jonka jäsenet eivät vaihdu. Mikäli uusi tuottaja tuo mukanaan suuria muutoksia, kehitysvaiheet voivat alkaa alusta tai niissä palataan ainakin osittain takaisin päin. Toimituksen muut jäsenet voivat joutua hakemaan paikkaansa uudestaan linjan vaihtuessa.

Vaikka esimerkiksi jäsenten vaihtuvuus ja kiinteää ryhmää hitaampi sosiaalistuminen vaikuttavatkin suoritusvaiheeseen, koetaan toimituksen yhteistyö Sunnuntaisuomalaisessa erittäin kiinteäksi ja onnistuneeksi. Haastateltavien kokemusten mukaan toimituksen hajauttamisella on kaiken kaikkiaan yllättävän vähäinen vaikutus. Hajauttamista pohtii tietoisesti ongelmatilanteissa, mutta kun kaikki toimii, asiaa ei tule ajateltua. Monelle toimiva ja sekä sosiaalisesti että journalistisesti tuloksellinen yhteistyö on ollut suurin yllätys.

”Se, että me ollaan silti yhteisö. Että ne ihmiset pysyy tässä yhteisön jäsenenä, vaikka me nähdäänkin niin kovin harvoin. Sitten kun nähdään, se tuntuu helpolta.” G

”Siihen että täällä on sellasta porukkaa, joka oikeesti kykenee siihen ryhmätyöhön. Että täällä on ollut hyvin valikoitunut, että ei ole ollut hankalia känkäränkkä-tyyppejä, mikä hankaloittaisi tosiaan tekemistä. Siihen, että väki on niin motivoitunutta tekemään, että ei tarvi potkia ketään, että tee nyt.” E

”Melkein oli siitä kaikkein eniten yllätynyt, että mitenkä näistä työtovereista tuli niin nopeesti niin tuttavilla. Vaikka etukäteen ajateltuna se oli niin, että kun ne on siellä jossain, niin eihän niitä ees tunne. Mut sit niihin jotenkin tutustu niin luontevasti.” F

Etenkin eri mantereille hajautettujen työryhmien toimintaa hankaloittavana tekijänä on pidetty kulttuurieroja ja vaihtelevia käyttäytymisnormeja. Sunnuntaisuomalaisessa erilaisuus on monessakin mielessä koettu myönteisenä voimatekijänä, joka näkyy sekä ihmisten käyttäytymisessä että journalistisessa lopputuloksessa.

”Tässä on ihan valtava rikkaus, että on porukkaa monesta eri heimosta. - - se on kuitenkin aika mielenkiintoista, kun umpikarjalainen ja umpipohjalainen

kommunikoi keskenään. Se kaikki erilaisuus, sehän on mieletön. Onhan se rikkaus henkilökohtaiselta kannalta plus työn kannalta, että on monenlaista kulttuuria tässä. Ettei tuu niin sisäsiittoista sitten.” E

”Kyllä se huomattavasti on muuttanut työskentelytapoja ja ajattelutapaa kehittänyt ja opettanut monta uutta asiaa. Ja sitten se että kyllä tässä, kun viis toimittajaa on eri kaupungeissa, niin ne on sittenkin enemmän kuin osiensa summa. Ja se on hienoa.” G

Keskinäiseen luottamukseen liittyen totesin Sunnuntaisuomalaisen toimittajien muodostavan ammatillisen yhteisön, jossa luottamuksen osapuolet ovat sosiaalistuneet samankaltaisiksi eli heillä on yhteinen ammatillinen kulttuuri tapoineen ja rooleineen. Tämän kulttuurin vahvuus ja oma ammattitaito näkyy myös siinä, että Sunnuntaisuomalaisen toimittajat eivät koe eri lehdistä ja kulttuureista tulemista ongelmaksi. He asettavat laadukkaan lukemiston ylimmäksi tavoitteeksi, eikä kukaan haastateltavista maininnut lehtien keskinäisistä omistussuhteista tai muista historiantapahtumista johtuvien ristiriitojen vaikuttavan yhteishenkeen. Päinvastoin erilaisiin työtapoihin ja taustoihin ollaan tyytyväisiä.

”Siihen näkemysten ja eri, niinku rikkauteen. Me ollaan viidestä erilaisesta lehdestä, jossa on kussakin oma toimintakulttuurinsa ja perinteensä ja äänensä. Se on toistaiseksi tuonut enimmäkseen vain hyviä asioita tähän.” G

Liukumatta enempiä tämän työn aiheesta sivuun todettakoon, että ainakin osa kantalehtien toimittajakollegoista tekee päinvastaisesti selvän eron sille, mistä aiheesta ja miltä alueelta Sunnuntaisuomalaisessa kirjoitetaan ja kuka kirjoittaa. ”Oma” toimittaja osana Sunnuntaisuomalaisen toimitusta on periaatteellisesti tärkeä asia, ja erityisen läheiseksi Sunnuntaisuomalainen koetaan, jos sekä yksi toimittajista että tuottaja ovat sillä hetkellä kyseisestä lehdestä. Tällöin sivusto koetaan enemmän omaksi. Jos jostain lehdestä ei ole yhtään toimittajaa, niin kuin on joskus ollut, koetaan että koko Sunnuntaisuomalainen tulee jostain ylhäältä annettuna.

Maanantaisin kantalehdistä saatava palaute kertoo myös omaa kieltään. Kantalehdissä voidaan reagoida hyvin vahvasti siihen, siteerataanko Sunnuntaisuomalaisen jutuihin itä- vai länsisuomalaista lähdettä. Jos lähde on kaukana omalta levikkialueelta tai juttu koetaan

omalta kannalta kielteiseksi, saatetaan tilan puutteen vuoksi tai painoteknisistä syistä harkita jopa koko sivun jättämistä pois Sunnuntaisuomalaisesta ja samalla koko lehdestä.

”Omien toimittajien juttuja kehuaan ja toisia sitten, no ei välttämättä haukuta, tai sitten haukutaan tai ainakin jätetään täysin noteeraamatta riippumatta minkälainen se juttu on. Ja tämä pätee läpi koko tämän linjan oikeestaan. Se on edelleenkin, ne kaikki kipeydet mitä siinä on aikoinaan siinä koko tämän perustamisessa ollut tavallaan, niin ne edelleenkin heijastuu siellä.” D

Varsinkin pitkäaikainen ja henkilökohtaisia syytöksiä sisältävä konflikti voi vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jopa hajottaa ryhmän (Brilhart & Galanes 1998, 264–265). Perinteiseen ryhmään verrattuna hajautetun ryhmän ongelmat voivat jäädä useammin ratkaisematta ja kasvaa entistä hankalammiksi ennen kuin niistä edes mainitaan ryhmän muille jäsenille tai esimiehelle (Armstrong & Cole 2002, 173). Mannix, Griffith & Neale (2002, 215) katsovat ristiriitojen hajautetuissa työryhmissä syntyvän erityisesti siksi, että ryhmiltä puuttuu yhteinen sosiaalinen identiteetti ja ne ovat kokoonpanoltaan yhä sekalaisempia.

Ristiriidoilta ei ole Sunnuntaisuomalaisessakaan vältytty. Hajautetussa, hyvän yhteishengen aikaansaaneessa ryhmässä niiden nopea sopiminen on korostetun tärkeää. Asiaa auttaa, jos ei itse ole liittynyt ryhmään aivan hiljattain.

”Kun on tunteet viilentyneet, on soitettu toiselle ihmiselle tai laitettu sähköpostia ja pyydetty anteeksi. Et kyllä ne aika nopeesti on aina selvitetty. Se rampauttaa tätä koko hommaa niin nopeesti, jos niitä vihoja jää, että kyllä itse muistan pari tapausta ainakin, että on pitänyt seuraavana päivänä ottaa yhteyttä ja sanoa, että on pahoillaan tai mitä sää tarkoiti.” G

”Täällä mä en oo ollut niin kauaa, enkä mä sillä lailla välttämättä tiedä niin hyvin ihmisiä, että mä voisin tehdä sillä lailla, että nyt tää asia puhutaan.” A

Fyysisen välimatkan kasvaminen ei heikennä yhteistyötä

Suomessa tehdyt hajautettua työtä tai virtuaalitiimejä käsittelevät tutkimukset kohdistuvat useimmiten työyhteisöihin, jotka ovat jakautuneet eri maihin (esim. Henttonen 2003, Vartiainen ym. 2004, Lavikainen 2005). Pyöriä (2005) on tehnyt ainoan omaan työhöni suuremmin vertautuvan tutkimuksen haastatellessaan Suomessa kahden eri kaupunkeihin hajautetun työyhteisön jäseniä. Konsulttifirman tiimi oli hajautettu kolmelle paikkakunnalle, ja ison teleoperaattorin yksikkö toimi kuudella paikkakunnalla.

Konsulttifirmassa Pyöriä haastatteli kuutta ja teleoperaattorilla viittä ihmistä.

Kommunikaatiovälineet ja -tavat olivat hyvin pitkälti samat kuin Sunnuntaisuomalaisessa: sähköposti, puhelin ja pyrkimys muutamaan vuosittaiseen tiimipalaveriin, jossa kaikki ovat läsnä. Teleoperaattorilla myös videoneuvottelulaitteisto oli usein käytössä. Kummankin organisaation työntekijöitä yhdisti kaipuu tiiviimpään yhteistyöhön, ja haastattelujen perusteella syntynyt johtopäätös oli, että fyysisen etäisyyden kasvaessa yhteistyö heikkenee.

Kysyin Sunnuntaisuomalaisen tekijöiltä, kokevatko he samoin. Yksi arveli yhteistyön toimivuuden riippuvan enemmän persoonista kuin välimatkasta ja toinen uskoi, että yhtenäisyyden tunteelle olisi tehtävissä vieläkin enemmän. Pohjimmiltaan kaikki vastaukset olivat kuitenkin hyvin yksiselitteisiä. Annan puheenvuoron kaikille.

”En mä koe kyllä niin.” A

”Mä en ehkä allekirjoita sitä. Puhelinpalaveri on kuitenkin aika tehokas tapa. Että kun kolmisen tuntia kuuntelee niitten työkaverien puhetta, niin se riittää tavallaan. Tietysti nyt eri asia on taas nää käytännön pienet vinkkikyselyt. En allekirjoita.” B

”Ei pidä tässä ainakaan paikkaansa. Ei meidän kohdalla ole kyllä pitänyt paikkaansa.” C

”No ei se minusta pidä paikkaansa oikein. Että ei välttämättä noin korreloi kyllä. Sehän meinais käytännössä sitä, että äärimmilleen vietyinä, jos oikein tuon ymmärrän, että tässäkin nimenomaisessa tapauksessa meistä jokainen ois täällä

turaamassa ikään kuin omaa lehteensä vähät välittämättä siitä mihin se on menossa.” D

”No se riippuu minkälaisesta yhteistyöstä on kysymys. Toimituksellisessa yhteistyössä se nyt ei ainakaan tässä tapauksessa pidä paikkaansa.” E

”En minä mitenkään olis kyllä tuota mieltä täysin. Että kyllä tää runko nyt toimii ihan hyvin. Niinku sanoin, kyllähän sitä jotain jää puuttumaan omalta henkilökohtaiselta puolelta, mutta ei se kyllä tässä työn lopputuloksessa mitenkään näy.” F

”Se on varmaan osittain niin että pitää paikkansa, mut mä uskon, että se on sellanen tottumuskysymys, että yllättävän hyvin sitä pystyy pitämään yllä jos sille annetaan mahdollisuudet ja siihen kiinnitetään huomiota.” G

Tapaamisten hyöty myönnetään mutta vaivalloisuutta harmitellaan

Paitsi tutustumisvaiheessa myös suoritusvaiheessa hajautetun ryhmän yhteisillä tapaamisilla on suuri merkitys. Sunnuntaisuomalaisessa tapaamisten virallinen painopiste on tulevan suunnittelussa suuremmista linjoista uusiin palstoihin, juttusarjoihin, ja yksittäisiin artikkeleihin. Kaikki haastateltavat toivoivat lisää tapaamisia, ja monet mainitsivat tarpeen useampaan kertaan. Vaikka tapaamisten hyöty nimenomaan pitkällä tähtäimellä myönnetään, kaikki korostivat samaan hengenvetoon, kuinka paljon aikaa yleensä Jyväskylässä järjestettävät tapaamiset vievät perustyöltä. Näin on etenkin, jos palaverin lisäksi syödään, saunotaan ja vietetään iltaa, niin mukavana ja hyödyllisenä kuin sekin koetaan.

”Monesti todetaan että olipa kiva nähdä, että kylläpä se taas oli ihan erilaista tämä ideointi kun yhdessä nähtiin ja saatiinpas taas monta asiaa ratkaistua ja... että se yhteiskokousten hyöty nähdään silloin kun niitä järjestetään, tai niiden jälkeen yleensä, mutta onhan se kun monille niin vaivalloista lähteä tulemaan tuolta toiselta puolen Suomea tänne tai jonnekin, niin ne ei oo sen takia kauhean houkuttelevia.” G

”Mutta on se kyllä sitten taas se, että kun me ollaan siinä, niin me saadaan sitten paremmin pohdittua, että se lähtee siitä lentoon. Että nyt me istutaan tässä, me on syöty, kaikki on kylläisiä ja nyt mietitään että miten me lähdetään, että tää ei oo nyt semmonen tunnin nopee palaveri, vaan nyt mietitään näitä juttuja. Tästä ei lähdetä ennen kuin on saatu hyviä ideoita kasaan.” E

Viides ryhmän kehitysvaihe eli päätösvaihe (adjourning) on todennäköisin tiettyyn tehtävään varta vasten kootuissa projektitiimeissä, jotka lopettavat työnsä sen tultua valmiiksi. Päätösvaihe saattaa olla myös edessä, mikäli yksi tai useampi jäsen on lähtenyt ryhmästä eikä tehtävän suorittamista voida enää jatkaa. Sunnuntaisuomalaisessa sitä ei toistaiseksi ole koettu.

7.4 Hajautetun toimituksen johtaminen

Esimies–alainen-suhde voi hajautuneisuuden vuoksi olla virtuaalitiimeissä vielä merkittävämpi kuin perinteisessä ryhmässä. Tiimin toiminnan ohjaaminen voi kuitenkin olla vaikeampaa, koska palautteesta ja muusta viestinnästä puuttuvat spontaanit ilmaukset ja kasvokkaisviestinnän sisältämä nonverwaliikka. (Picherit-Duthler, Long & Kohut 2004, 120) Toisaalta virtuaalitiimeissä esimies–alainen-suhteen säännöt ja vastuut eivät välttämättä ole niin tiukkoja. Konkreettisia komentoreittejä ei välttämättä ole, mikä saattaa vähentää ryhmän jäsenten statuseroja ja hierarkiaa. Siksi esimiehen ja alaisen suhde voi keskittyä enemmän yhteistyöhön, mikä helpottaa ja tukee sosiaalistumista. Epämuodollisemman, ohjaajamaisen otteen on todettu toimivan hyvin nimenomaan virtuaalitiimeissä. (em. 120–121)

Sunnuntaisuomalaisessa tuottajan johtamistyökaluna ovat sivuston linja sekä omien tietojen ja taitojen ja persoonan luoma auktoriteetti. Sunnuntaisuomalaista julkaisevan Väli-Suomen media Oy:n hallituksen muodostavat kantalehtien viisi päätoimittajaa. Tuottajan asemaa ja vaikutusmahdollisuuksia vahvistaa se, että hallituksen jäsenten toiveet ja näkemykset sivuston linjasta ja sisällöstä vaihtelevat ja hallitus ei puutu linjaan ja sen toteuttamiseen käytännössä. Vaikka valtaa siis on, on johtaminen ohjaajamaista, keskustelevaa ja neuvovaa. Johtamista helpottavat työntekijöiden ammattitaito ja motivaatio sekä yhteistyöhön että hyvään journalismiin.

”Just semmonen, joka on tottunut hyvin ohjattuun työntekoon, esimerkiksi uutistoimittajana, niin voihan se ihminen olla hirveen innokas pääsemään itsenäiseen työntekoon, mut jos se taas ei kykene siihen niin kyllähän se on esimiehelle kauheen hankalaa, kun täytyis ohjata ja ideoida, kun on vielä se välimatka. Se ois varmaan tosi paha ongelma.” G

Toimituksen hierarkiaa madaltavat sen pieni koko ja suuri journalistinen vapaus. Hierarkian mataluudesta seuraa se, ettei uuden tuottajan myötä uudistunutta linjaakaan niellä purematta. Siitä on mahdollisuus keskustella, ja siitä myös keskustellaan.

Johtamiseen liittyy merkittävästi luottamus, ja sen synnyttämisessä ja säilyttämisessä ryhmän johtajan käyttäytymisellä on suuri merkitys. Koska tiimin jäsenet olettavat liittyessään, että luottamus on jo olemassa, tiimin johtajan velvollisuus on vahvistaa tätä oletusta. Kurinalainen viestintä on tärkeää: johtajan on luotava tietyt käytännöt viestiessään jäsenten kanssa. Hänen on vastattava viipymättä jäsenten vaatimuksiin tarkalla ja tasapuolisella palautteella ja vältettävä ylimielistä ja etäistä suhtautumista. (Bradley & Vozikis 2004, 107)

Myös Sunnuntaisuomalaisessa toimittajat kiinnittävät huomiota siihen, kuinka hyvin yhteydenpito tuottajan kanssa onnistuu: vastaako tämä soittoihin heti tai myöhemmin ja miten yhteiset puhelinpalaverit sujuvat. Koska vastuuta, vapautta ja luottamusta on, tuottajan ei tarvitse harjoittaa varsinaista valvontaa eli esimerkiksi soittaa tarkastussoittoja tietääkseen onko joku töissä. Tällaisesta toiminnasta haastateltavat olivat kuulleet esimerkkejä muilta aloilta ja työpaikoilta.

”Että sitten kun on duunia niin tehdään ne. Hänen on luotettava se, mutta ei oikein muutakaan vaihtoehtoa ole. Sitten jos siitä rupee lipsumaan, niin on eri asia. Mutta kyllä tässä yleensä ne tehtävät, jotka ihmisille annetaan, niin kyllä ne ne tekee. Siihen se perustuu se luottamus. Mutta semmonen turhanaikainen käyttäminen tosta on pois. Kokonaan.” C

Jos juttu ei synny tai näkökulma löydy, tilanne yritetään ratkaista tuottajan kanssa keskustelemalla. Joskus juttu on jätettävä sikseen. Sunnuntaisuomalaisen tuottajan tehtävää voi pitää vaativana, sillä hänen työnkuvaansa kuuluu henkilöjohtamisen ohella muun muassa

budjetin seuraaminen, linjan mukaisen ja laadukkaan sisällön kehittäminen, yhteydenpito eri tahoihin kuten avustajiin ja lehtien johtoon, omien juttujen kirjoittaminen, laskujen maksaminen ja tekemieni haastattelujen aikaan keskustelutilan remontin suunnittelu.

8. Johtopäätöksiä, pohdintaa ja ehdotuksia

8.1 Miksi hajautettu toimitus toimii?

Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden mielestä hajautettu toimitus joko ei näy mitenkään lopullisessa tuotteessa tai näkyy myönteisesti laadukkuutena ja aiheiden monipuolisuutena. Mihin nämä myönteiset kokemukset toimituksen yhteistyöstä ja sen synnyttämästä journalistisesta tuotteesta perustuvat? Minkä tai kenen ansiota ne ovat?

8.1.2 Toteutuneet lähtötavoitteet

Hakiessaan töihin Sunnuntaisuomalaiseen ja aloitettuaan sen toimituksen jäsenenä ihmiset uskovat uuden työn antavan ammatillisia haasteita ja tarjoavan vaihtelua etenkin verrattuna uutistoimittajan työhön. Haastattelujen perusteella näin on käynyt. Osa ei kaipaa vanhasta työstä mitään. Kaikki nauttivat suuresta journalistisesta vapaudesta, erilaisesta päivärytmistä ja mahdollisuudesta työskennellä yhden jutun parissa pidempään. Hajautuneisuudella ei näihin journalistisen työn ominaisuuksiin ole juuri vaikutusta, mutta hajautetun toimituksen onnistumiselle ne ovat peruskivi, ehdoton lähtökohta.

Haastatteluissa esiintyvä vertailu nimenomaan uutistoimitusten työrytmiin ja työaikoihin korostaa erästä Sunnuntaisuomalaisen poikkeavaa piirrettä suhteessa hajautettuun ryhmätyöhön ja tiimityöhön yleensä. Siltala (2007, 276) toteaa, että tiimien yleistyessä aikaa ja työtä ei enää valvota, tulosta ja laatua sitäkin tiukemmin. Muutenkin työtehtävien ei-rutiinisuus ja suunnittelumahdollisuus lisääntyivät Suomessa selvästi 1988–2000, samoin mahdollisuus joustaa työajassa tulosta vaarantamatta (em). Tämä pätee myös Sunnuntaisuomalaiseen, mutta vaihtelevan iltai-, viikonloppu- tai ylityön sijaan toimittajat hyödyntävät mahdollisuutta tehdä töitä niin sanottuna virka-aikana. Uutistoimitusten iltavuoroja kun ei kerran viikossa ilmestyvässä Sunnuntaisuomalaisessa tunneta.

8.1.3 Yksilöllinen ja yhteinen motivaatio

Lähtötavoitteiden täytyminen lisää toimituksen jäsenten omaa työmotivaatiota. Tästä seuraa se, että jokainen ottaa itsestään ja journalistin ammattitaidostaan kaiken irti. Kun kaikki huomaavat sen, halu sitoutua ryhmään ja noudattaa yhteisiä normeja kasvaa. Näin syntyvät yhteiset arvot kuten epätietoisuus ja luottamus laadullisten ja määrällisten tavoitteiden täyttymiseen ja siihen, että ongelmatilanteissakin apua uskalletaan pyytää, koska sitä myös annetaan. Kun luotetaan toisiin ja toisten työpanokseen, myös erot näkemyksissä ja totutuissa työtavoissa voidaan nostaa keskusteluun ja hyödyntää monipuolisuutena. Samalla rikastuu jokaisen oma työkokemus ja näkemys journalistisesta työskentelystä.

8.1.4 Syy sivuston perustamiselle: laatu

Sunnuntaisuomalainen perustettiin viiden maakuntalehden yhteistyönä, jotta sunnuntain lehtiin saataisiin laadukkaampaa luettavaa kuin mikään lehdistä yksin pystyisi tuottamaan. Ennen ensimmäisen numeron ilmestymistä tehtiin joukko selvityksiä ja tutkimuksia. Lukijakuntaan ja kaivattuun aineistoon perehdyttiin huolella. Tämä kaikki loi osaltaan mahdollisuudet toimivalle hajautetulle toimitukselle, koska selkeä tavoite oli olemassa alusta asti.

”No nyt Sunnuntaisuomalainen on mun mielestä sillain terveellä tavalla muodostettu hajautettu toimitus, koska tässä ei ollut päällimmäisenä tavoitteena luoda taloudellista tehokkuutta, vaan saada niin kuin sanoin aikaisemminkin, että on enemmän kuin osiensa summa. Että saadaan parempaa journalistista laatua tällä keinolla. Mutta jos sitä taloudellisen tehostamisen nimissä rakennetaan, niin silloin mä epäilen, että silloin toimittajien motivoiminen hajautettuun toimintamalliin on vaikeampaa, huomattavasti vaikeampaa. Koska tää menee niin päin, että nyt meillä on niinku eliittitoimitus, ei tää nyt sillä tavalla, joskus alussa se oli, kun haettiin enemmän, mut ei tänne nyt niin kauheeta hakuvimmaa taida enää olla. Mutta että on kuitenkin parempien resurssien toimitus. Niin päin ajateltuna se toimii, ja tää on mun mielestä loistava. Olen ylpeä.” G

8.1.5 Ilmestymisrytmi ja aiheiden valtakunnallisuus

Sunnuntaisuomalaisessa uskotaan, että päivittäisellä syklillä pyörivä uutistoimitus olisi hajautettuna sekä oman työn että työyhteisön johtamisen kannalta katastrofi. Esimerkiksi valtakunnallisesti ilmestyviä yleis- tai erikoisaikakauslehtiä voitaisiin kuitenkin tehdä nykyistä enemmän hajautetulla toimituksella tiiviin ja järjestelmällisen yhteistyön kärsimättä.

”- - siis en oo koskaan ollut aikakauslehdessä töissä, mutta olen miettinyt, kun olen tässä Sunnuntaisuomalaisessa ollut, että minkä ihmeen takia tollasten aikakauslehtien, jos ne ilmestyy kerran viikossa tai kerran kuukaudessa, niin mikä pakko niitten on olla saman katon alla joka päivä tekemässä yhtä aikaa yheksästä viiteen tai kaheksasta neljään töitä? Se onnistuu oikeesti, kun koordinoidaan tämmönen systeemi ja miten pidetään yhteyttä, ja nämä rakenteet on kunnossa. Tiedetään deadlinet, mitenkä tehtävät jaetaan, mitenkä niistä päätetään ja mitenkä pidetään yhteyttä, niin se onnistuu ihan mainosti varmaan etätyönä tämmönen. Että kuitenkin iso osa toimittajan työstä on sitä yksinäistä työtä. Etenkin semmosen toimittajan, joka tekee isompia kokonaisuuksia jostain omasta aiheesta, eikä semmosta päivittäistyötä.” B

Toimituksen hajauttamisella tai hajautetun toimituksen perustamisella pitää kuitenkin olla perustelunsa.

”Joo, jos siitä on hyötyä. Ei se mikään itseisarvo ole, mutta jos se saadaan toimimaan, niin mikäs siinä. Mut pitää olla syy. Ei ilman syytä.” C

8.1.6 Motivaatiosta syntyy luottamus ja läpinäkyvyys

Työryhmän jäsenten välisen fyysisen etäisyyden merkitys vähenee selvästi, kun jokaisen jäsenen henkilökohtainen, myönteisten haasteiden ja mielekkään työn takaama motivaatio on kunnossa. Siitä, että kaikki ovat motivoituneita, syntyy yhteinen ryhmän sisäinen luottamus. Se, mistä yksilöllinen ja yhteinen motivaatio kullakin alalla, kussakin työyhteisössä ja kullekin työntekijälle syntyy, on tapauskohtaista. Väittäisin kuitenkin, että toimittajan työn kaltaisilla luovilla aloilla omaan työhön liittyvä suuri vapaus ja vastuu lisäävät motivaatiota

ja parantavat sitä kautta myös yhteistyötä. Joillakin toisilla aloilla aktiivisempi ohjaus ja neuvominen saattavat johtaa samaan tulokseen. Selvää on, että hajautetulla ryhmätyöllä pitää kuitenkin olla yhteinen ja mahdollisimman konkreettinen tavoite, jonka toteutumiseen kaikkien työpanos vaikuttaa ja joka tekee yksilöiden ja koko ryhmän työstä läpinäkyvää. Tästä viikoittainen journalistinen painotuote lienee ihanteellinen esimerkki. Kuten eräs haastateltava totesi, jos jotain juttua ei tule, lehdessä on aukko.

8.2. Missä myönteisiä kokemuksia hajautetusta toimituksesta voisi hyödyntää?

Tiivistä hajautettua ryhmätyötä tekevät toimitukset ovat harvinaisia. Sunnuntaisuomalaisen tekijöiden positiiviset kokemukset antavat kuitenkin aihetta pohtia, missä välineissä ja millä tavoin hajautettua toimitustyötä voitaisiin hyödyntää. Kaikkien työmenetelmien suora kopiointi toiseen työyhteisöön ei ole mahdollista, mutta myönteisiä kokemuksia voisi varmasti soveltaa. Osa mahdollisuuksista on hyödynnettävissä jo nyt, osa kenties tulevaisuuden yhä globaalimmassa ja entistä enemmän verkossa tapahtuvassa joukkoviestinnässä.

8.2.1 Aikakauslehdet

Tutkielmaani varten tekemissäni haastatteluissa nousi esiin ihmettelyä siitä, pitääkö esimerkiksi aikakauslehden toimituksen tehdä töitä samassa paikassa kahdeksasta neljään. Hyvin johdettu työyhteisö, jolla on selkeä työnjako ja vastuuntuntoa, voisi varmasti toimia tehokkaasti myös hajautetusti. Erikoisaikakauslehtien aiheet ovat harvoin niin paikkakuntasidonnaisia, ettei niiden tekijä voisi asua muuallakin kuin pääkaupunkiseudulla, missä useimmat lehtitalot sijaitsevat. Autoja, käsityöharrastajia ja vauvaperheitä on ympäri Suomea. Toki lehdillä on avustajia muuallakin Suomessa, mutta he eivät muodosta työyhteisöä eivätkä tee järjestelmällistä yhteistyötä vaan toimivat yksittäisinä vapaina toimittajina. Koska monet freelance-toimittajat tekevät säännöllisesti paljon juttuja tiettyihin aikakauslehtiin, heidän linkittäminen hajautetuksi toimitukseksi voisi olla hedelmällistä ja mahdollistaa aikakauslehdissä merkittävästi pitkäjänteisemmän työn tekemisen.

Eräs ilmiö, joka mahdollistaa myös eri maihin hajautetun toimitustyön lisäämisen nimenomaan aikakauslehtipuolella, on viestintäomistuksen keskittyminen. Kansainvälisesti

on jo pitkään voitu puhua mediaimperiumeista, mutta 2000-luvulla kovaa kasvua on haettu myös suomalaisyhtiöissä.

SanomaWSOY oli jo Suomen suurin aikakauslehtikustantaja, kun se heinäkuussa 2001 osti eurooppalaiselta kustantajalta VNU:lta koko sen aikakauslehtiliiketoiminnan. Vuonna 2005 laajentuminen jatkui itään, kun SanomaWSOY osti Independent Median, Venäjän ja Ukrainan johtavan lehti- ja kirjakustantajan. Independent-kaupan myötä yhtymän Sanoma Magazines -divisioona nousi aikakauslehtimarkkinoiden ykköseksi tai kakkoseksi jo 11 maassa ympäri Eurooppaa (Ainamo 2005, 213).

Kun viestintäomistus keskittyy satoja lehtiä julkaiseviksi mediajäteiksi, samoja aikakauslehtiartikkeleita julkaistaan yhä enemmän samojen konsernien lehdissä eri maissa, joko alkuperäiskielellä tai käännettynä. Tämänkaltainen artikkelivaihto ja sen suunnittelu on hyvä tapa hyödyntää kansainvälisesti hajautettua toimitustyötä laadullisia ja taloudellisia synergiaetuja etsittäessä. Myös toimitusten henkilöstölle se tarjoaa mahdollisuuden uralla etenemiseen, vaihteluun ja kansainvälisen kokemuksen hankkimiseen.

8.2.2 Kotimaiset lehtitalot ja sähköiset viestimet

Myös maamme rajojen sisällä lehtien omistus on keskittynyt koko 2000-luvun. Suuret lehtitalot omistavat monentyyppisiä ja levikiltään hyvinkin vaihtelevia sanomalehtiä valtakunnallisista paikallisiin lehtiin. Konsernien sisällä maakunta- ja paikallislehtiryhmät tekevät yhteistyötä muun muassa vaihtamalla juttuja keskenään tai julkaisemalla samoja juttuja useammassa lehdessä. Myös yhteisiä toimituksia on perustettu lähinnä Helsinkiin palvelemaan esimerkiksi politiikan uutisillaan useampaa saman omistajan maakuntalehteä. Lehtikonserneilla on myös yhteisiä toimituksia erilaisille teema- ja viikonvaihdenumeroille.

Kiinteiden, yhteisten toimitusten sijaan luulisin hajautetulla toimituksella saatavan enemmän hyötyä. Tämä olisi merkittävää jo senkin takia, että lehdelle ja sen lukijoille on tärkeää, että jutut tehdään omassa kaupungissa tai omalla levikkialueella, vaikka aihe olisikin yleinen ja lähteekin muualta. Tekemissäni haastatteluissa kävi ilmi, että sillä, mistä kirjoitetaan ja ketä haastatellaan ei ole niin suurta merkitystä kuin sillä, että tiedetään ”oman miehen” tai naisen kuuluvan Sunnuntaisuomalaisen toimitukseen.

Sunnuntaisuomalaisessa on osittain tietoisesti häivytetty tai ainakin jätetty korostamatta sitä, missä päin Väli-Suomea tai koko Suomea juttu on tehty. Eduskuntauutisointia on vaikea hoitaa muualta kuin Helsingistä, mutta kun itse olen lukenut esimerkiksi Torniossa Pohjolan Sanomista Alma Median Helsingin-toimituksen tekemän yleispätevän jutun, olen miettinyt, eikö kukaan Pohjolan Sanomien toimittajista olisi kyennyt samaan. Hän voisi olla osa ympäri Suomen hajautettua Alma-toimitusta, jolloin ei olisi tarpeen – onko nytkään? – kertoa jutun yhteydessä sitä, että se on tehty Helsingissä. Omien tulosteni perusteella tämänkaltaisella toimituksella pitäisi olla varsin hyvät mahdollisuudet laadukkaaseen journalistiseen työhön ja lukijan palvelemiseen.

Samojen juttujen julkaisemisella useammassa lehdessä tähdätään tietenkin taloudellisiin säästöihin, mutta tässä piilee mielestäni se vaara, että mennään liian kauas lukijasta. Vaikka jutun kirjoittajan nimen alla ei lukisikaan Helsinki, ei tuntemattoman toimittajan nimi sano muualla päin Suomea mitään. Avointa ja uskoakseni lukijassa luottamusta herättävää olisi, jos hän tietäisi kirjoittajan kuuluvan lehtitalon yhteiseen, hajautettuun toimitukseen. Kaiken kaikkiaan konsernien sisäistä yhteistyötä on mielestäni avattu ja perusteltu suomalaisille lehtien lukijoille ja tilaajille erittäin vähän. Tieto liikkuu korkeintaan toimitustasolla ja alan ammattilehdissä kuten Journalistissa ja Suomen Lehdissä.

Paitsi lehtitaloissa, samat hajautetun toimituksen mahdollisuudet ovat mielestäni hyödynnettävissä myös sähköisissä viestimissä, kuten Yleisradiossa vaikkapa aluetoimitusten kesken. Niin ikään konsernien monimediatoimitukset voisivat varmasti toimia hajautetusti. Esimerkiksi IFRAssa on kehitetty ja tutkittu yhden toimittajan mahdollisuuksia tuottaa nykypäivän tekniikalla printti-, audio- ja videomateriaalia samasta aiheesta. Tällaisissa tapauksissa yksi ihminen vastaa niin haastatteluista, kirjoittamisesta, kuvaamisesta kuin editoinnistakin ja toimittaa valmiit jutut siirrettäväksi eteenpäin tai siirtää ne itse esimerkiksi internetiin. Toimitus- tai ryhmätyöstä ei tällaisen yksilöllisyyttä korostavan konvergoituvan median yhteydessä kuitenkaan puhuta mielestäni tarpeeksi. Uskon, että joukko tämänkaltaisia moniosaajia voisi tuottaa motivoituneena ja hyvin johdettuna hajautettuna organisaationa esimerkiksi nykyisiä nettiportaaleja laadukkaampia ja selkeämpiä journalistisia kokonaisuuksia monenlaisiin välineisiin.

8.2.3 Perinteiset uutistoimitukset

Sunnuntaisuomalaisessa yksi myönteisimmistä kokemuksista on ollut suuri journalistinen vapaus verrattuna maakuntalehtien uutistoimituksiin. Vaikka päivittäinen työrytmi näissä lehdissä onkin erilainen ja toimitukset huomattavasti suurempia, olisi niissä varmasti syytä pyrkiä journalistisen vapauden ja työryhmien itseohjautuvuuden lisäämiseen.

Weisband (2002, 311) huomasi hajautetun ryhmätyön tuloksellisuuden riippuvan siitä, kuinka usein jäsenet välittävät toisilleen tietoa itsestään. Säännöllisten puhelinpalaverien ohella Sunnuntaisuomalaisessa luetaan ja kommentoidaan järjestelmällisesti toisten juttuja ennen julkaisua. Uskon, että tämä vähemmän korostetusti tapahtuva keskinäinen viestintä ja sitä kautta toisiin jäseniin ja heidän persoonaansa tutustuminen edesauttaa hyvän yhteishengen syntymistä ja tuloksekasta yhteistyötä paitsi hajautetussa myös kiinteässä ja kiireisessä ja vuorotyötä tekevässä uutistoimituksessa.

8.3 Tähänastisen tutkimuksen ongelmat

8.3.1 Turhaa nollatutkimusta

Lukiessani hajautettua ryhmätyötä ja virtuaalitiimejä käsittelevää kirjallisuutta olen miettinyt usein seuraavaa: Kuinka suuri arvo on tutkimuksella, jonka johtopäätös on, että toisistaan erilleen siirrettyjen työntekijöiden yhteistyö voi heikentyä? Kukaan ryhmädynamiikasta tai ryhmätyöstä jotain joskus sanonut tai kirjoittanut ei ole väittänyt, että yhteistyö jatkuisi yhtä kiinteänä välimatkan kasvaessa. Silti Suomessakin on jo monta vuotta toisteltu sitä mitä muualla maailmassa muutama vuosi pidempään, että virtuaalinen läsnäolo ei korvaa tapaamisia. Eikö näitä tutkimuksia lue kukaan, jotta voitaisiin jo perehtyä tarkemmin erilaista hajautettua työtä tekevien yhteisöjen työtappoihin, käsitellä niitä ja oppia niistä?

8.3.2 Epärealistiset lähtökohdat

Toinen ihmetykseni aihe on, miksi hajautetun työn toimivuudesta haastatellaan työyhteisöä, jolla ei olisi mitään toimintaedellytyksiä, vaikka sitä ei olisi koskaan hajautettu?

Valheellisinta on, että alkeellisetkin virheet ryhmätyössä laitetaan työn hajauttamisen syyksi, kun kerran hajautettua työtä tutkitaan. Jos yksikkö on hajautettu kolmelle eri paikkakunnalle, mutta edes samalla paikkakunnalla olevat eivät työpaikallaan auo ovia käytävälle ja pidä yhteyttä muutaman metrin päässä olevaan työkaveriinsa, onko se hajautetun työn vika? Kun tutkimuksen yhteydessä ei edes käytetä käsitettä hajautettu ryhmätyö ja haastatellaan käytännössä yksittäisiä etätyöntekijöitä, millä perusteella tehdään johtopäätös, että ryhmätyö ei pitkän matkan päästä toimi?

Kuten Jones (2005, 74) toteaa, virtuaalitiimin edellytykset eivät juurikaan eroa perinteisen työryhmän tarpeista, joita ovat esimerkiksi päämäärien hahmottaminen ja hyväksyminen sekä keskinäisen viestinnän onnistuminen. Perinteisellä, keskitetysti toimivalla ryhmällä edellytysten lista voi olla täysin sama tai samankaltainen, mutta virtuaalitiimillä edellytysten täytyminen on haastavampaa (em.). Kun lukee tutkimusta kahdelle mantereelle jakautuneesta virtuaalitiimistä, jossa tehdään alkeellisia virheitä johdon ja työntekijöiden välisessä tiedonkulussa ja yllätyttään Suomen, Ruotsin ja USA:n erilaisista johtamiskulttuureista, voi vain kysyä, kuka ihme näitä firmoja johtaa ja millä perusteella niitä tutkitaan, koska kaikki pantiin tässäkin tutkimuksessa virtuaalitiimityön toimimattomuuden piikkiin.

8.3.3 Hajautettua vai hajotettua ryhmätyötä?

Hajautettua työtä tutkittaessa sivuutetaan monesti vähin huomioin se, ovatko tiimit ja yksiköt toimineet aiemmin isompana kiinteänä organisaationa ja ovatko työntekijät olleet aiemmin isommassa yksikössä vai onko heidät rekrytoitu osaksi hajautettua organisaatiota. Nämä ovat perusasioita, jotka määrittävät hyvin pitkälti hajautetun työn onnistumisen mahdollisuudet. Ne tulisi mainita, vaikka laajempi tutkimus olisi referoitu esimerkiksi osaksi aihetta

käsittelevää artikkelikokoelmaa. Eräessä tutkimuskohteena olleessa konsulttifirmassa tilanne oli se, että kaksi tiimiä oli hiljattain yhdistetty. Mitä hajauttamista se on?

Ottaen huomioon tähänastisen empirian hajautetusta työstä ja virtuaalitiimeistä pitäisikin käsitteiden tasolla erottaa toisistaan kaksi asiaa: perustamisvaiheesta asti strategisesti ja laatuhausesti hajautetusti toimineet yksiköt (hajautettu ryhmätyö) ja aktiivisesti, yleensä taloudellisista syistä, ylhäältä päin työntekijöille tulleella käskyllä hajotetut (hajotettu ryhmätyö) yksiköt.

Hajottamisesta seuraa monissa tutkimustuloksissa ongelmana mainittua epätietoisuutta ja huonoa työmotivaatiota. Sunnuntaisuomalaisessa sen sijaan ei ole hajotettu aiemmin kiinteästi työskennellyttä toimitusta, vaan se on toiminut alusta asti hajautetusti. Koska vanha työpaikka kantalehdessä säilyy, säilyy myös valinnanvapaus. Eräs haastateltavista kertoi, ettei hän ottanut aikaisemmalla hakukierroksella vastaan Sunnuntaisuomalaisen toimittajuutta, koska olisi joutunut muuttamaan toiseen kaupunkiin.

8.4 Lähitutkimuksella riittää hyödynnettävää

Vaikka elämmekin yhä globalisoituvammassa maailmassa, toivon maassamme riittävän mielenkiintoa nimenomaan Suomessa tehtävän hajautetun työn ja hajautetun ryhmätyön tutkimiseen. Liian usein kotimaisessakin tutkimuksessa luetellaan joukko hajautetun työn haittapuolia, jotka lähes kaikki liittyvät aikavyöhyke- ja kulttuurieroihin ja muihin tuhansien tai kymmenien tuhansien kilometrien välimatkojen tuomiin ongelmiin. Nämä rankat yleistyksen antavat sen kuvan, ettei hajautettua työtä voi muuten tehdä kuin mantereelta toiselle. Onneksi valtion tämänhetkiset linjaukset keskittyvät etätyön kehittämiseen, helpottamiseen ja tutummaksi tulemiseen nimenomaan kotimaisissa yrityksissä ja valtion ja kuntien työpaikoilla.

Lähteet

Kirjallisuus

- Ainamo, Antti. 2005. SanomaWSOY:n synty, kehitys ja muuntautuminen myös kansainväliseksi toimijaksi: Tietoisien strategien seuraus vai pelkästään evoluution tulos? Teoksessa Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.). Mediajättien aika. (infor).
- Allardt, Erik. 1988. The agrarian, the industrial, and the information society. Helsingin yliopisto.
- Antila, Juha. 1998. Muuttuva yritys: muuttuvat työajat. Työministeriö, Helsinki
- Antila, Juha. 2001. Työajat moderneissa ja perinteisissä toimipaikoissa. Työministeriö, Helsinki
- Armstrong, David J. & Cole, Paul. 2002. Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups. Teoksessa Hinds, Pamela & Kiesler, Sara (toim.). Distributed work. The MIT Press, Cambridge, USA.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Gaudeamus.
- Blount, Sally (toim.). 2004. Time in groups. Elsevier, Oxford, UK.
- Bos, Nathan ym. 2002. Effects of Four Computer-Mediated Communications Channels on Trust Development. Collaboratory for Research on Electronic Work (CREW), School of Information, University of Michigan, USA
- Bradley, Wray E. & Vozikis, George S. 2004. Trust in virtual teams. Teoksessa Godar, Susan H. (toim). Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice. Idea Group Inc, Hershey, PA, USA.
- Breed, Warren. 1960. Social control in the news room. Teoksessa Wilbur Schramm (ed.), Mass Communications. Urbana: University of Illinois Press.
- Brilhart, John K. & Galanes, Gloria J. 1998. Effective group discussion. McGraw-Hill, USA
- Castells, Manuel. 2000. The rise of the network society. Blackwell, Oxford.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. WSOY, Helsinki
- Douglas, Tom. 2000. Basic Groupwork. Routledge.
- Dubé, Line & Paré, Guy. 2004. The Multifaceted Nature of Virtual Teams. Teoksessa Pauleen, David J. Virtual Teams. Projects, Protocols and Processes. Idea Group Publishing, London, UK.
- E-työ toimeksi. 2006. E-työn yhteistoimintaryhmän ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi. Työministeriö.
- Fishman, Mark. 1980. Manufacturing the news. University of Texas press, Austin.

- Galanes, Gloria J. & Brillhart, John K. 1991. *Communicating on groups: Applications and skills*. Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, USA
- Godar, Susan H. (toim.). 2004. *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Hershey, PA, USA: Idea Group Inc.
- Goddard, John & Richardson, Randal. 1996. Teoksessa Dutton, William H. (toim.) *Information and Communication technologies. Visions and Realities*. Oxford University Press, New York, USA.
- Hanhike, Tiina ym. 1998. *Etätyö muutoksen välineenä: Kokemuksia yritysten ja työntekijöiden sopeutumisesta ympäristön muutokseen etätyön ja hajautetun työn avulla*. Työministeriö, Helsinki
- Heinonen, Ari. 1999. *Into, antaumus – ja tehokkuus*. Teoksessa Maasilta, Mari (toim.). *Journalismin muutoskaruselli*. Journalismin tutkimusyksikkö, Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos. Vammala.
- Hemánus, Pertti. 1983. *Journalistinen vapaus*. Gaudeamus, Jyväskylä.
- Henttonen, Kaisa. 2003. *Global virtual teamwork. Building and communicating trust through technology*. Lappeenrannan tekninen yliopisto, Lappeenranta.
- Herkman, Juha & Vähämaa, Miika. 2007. *Viestintätutkimuksen nykytila Suomessa*. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto.
- Hinds, Pamela & Kiesler, Sara (toim.). 2002. *Distributed work*. The MIT Press, Cambridge, USA.
- Otala, Leenamajja (toim.). 2000. *Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö*. Helsinki.
- Johnston, Peter 1993. *Alustus työministeriön etätyöseminaarissa*.
- Jones, Robert. 2005. *Working virtually: Challenges of virtual teams*. IRM Press.
- Kasvio, Antti. 1999. *Kilpailu työstä: tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista*. Tampere University Press, Tampere.
- Kivimäki, Riikka. 1999. ”Työ on mielentila”. *Miten arki muuttuu, kun työ ei riipu ajasta ja paikasta?* Teoksessa Eriksson, Päivi & Vehviläinen, Marja (toim.). *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. SoPHi, Jyväskylä.
- Kopakkala, Aku. 2005. *Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Edita.
- Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. 1996. *Trust in organizations*. Sage Publications.
- Kuutti, Heikki. 1994. *Journalistiikan sanasto*. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.
- Lahtinen, Pasi. 2000. *Hajautettu työ Pirkanmaalla*. TYT Julkaisusarja A2, Tampere.
- Lavikainen, Mika. 2005. *Virtuaaliorganisaation toiminta innovaationäkökulmasta: kommunikaatio, tietojärjestelmät ja työkalut*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.

Leino, Timo. 2007. Luova luokka etätyössä – kotitalous ja uuden vapauden mahdollisuus. Teoksessa Autio, Minna & Lindroos, Marko. Artikkeleita kuluttajaekonomian opinnäytetöistä vuosilta 2006–2007. Helsingin yliopisto.

Lessons in convergence. 2004. Ifra Special report 6.30. Ifra, Darmstadt.

Lindström, Kari (toim.). 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Lintula, Paavo. 2005. Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa. Jyväskylän yliopisto.

Maasilta, Mari. 1999. Vahvat uskaltavat pyytää apua. Teoksessa Maasilta, Mari (toim.). Journalismin muutoskaruselli. Journalismin tutkimusyksikkö, Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos. Vammala.

Mannix, Elisabeth A., Griffith, Terri & Neale, Margaret A. 2002. Teoksessa Hinds, Pamela & Kiesler, Sara (toim.). 2002. Distributed work. The MIT Press, Cambridge, USA.

Mervola, Pekka. 1999. Tutki ennen kuin toteutat. Tutkimustiedon käyttö Sunnuntaisuomalaisen perustamisessa. Teoksessa Maasilta, Mari (toim.). Journalismin muutoskaruselli. Journalismin tutkimusyksikkö, Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos. Vammala.

Moreland, Richard L. & Levine, John M. 1989. Newcomers and Oldtimers in Small Groups. Teoksessa Paulus, Paul B. (toim.). Psychology of group influence. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. New Jersey

Möra, Tuomo. 1996. Journalistit rutiinien verkossa. Teoksessa Luostarinen, Heikki; Kivikuru, Ullamaija & Ukkola, Merja (toim.). Sopulisilppuri. Mediakritiikin näkökulmia. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Lahti.

Näsi, Satu. 2001. Etätyöntekijän arki. Pro gradu, Tampereen yliopisto.

Pavlik, John V. 2001. Journalism and New Media. Columbia University Press, New York.

Pekkola, Juhani. 1993. Etätyön soveltaminen henkilökohtaisella, tuotanto-organisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla. Työministeriö, Helsinki.

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

Pekkola, Samuli. 2003. Multiple Media in Group Work: Emphasising Individual Users in Distributed and Real-time CSCW Systems. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Penttilä, Pauliina. 2001. Pomona toimituksessa. Uutis- ja toimituspäälliköiden roolit ja tehtävät pienissä 7-päiväisissä sanomalehdissä. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos.

Pennington, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Gaudeamus.

- Picherit-Duthler, Gaele; Long, Shawn D. & Kohut, Gary. 2004. Newcomer assimilation in Virtual Team Socialization. Teoksessa Godar, Susan H. (toim.). Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice. Idea Group Inc. Hershey, PA, USA.
- Pyöriä, Pasi. 2001. Hajautettu työ. Teoksessa Blom, Raimo; Melin Harri & Pyöriä Pasi Juhani. Tietotyö ja työelämän muutos – Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus, Helsinki.
- Pyöriä, Pasi. 2005. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2005
- Pyöriä, Pasi. 2006. Hajautetun työn visio ja työelämän arki. Teoksessa Inkinen, Tommi & Jauhiainen, Jussi S. (toim.). Tietoyhteiskunnan maantiede. Gaudeamus, Helsinki.
- Quinn, Stephen. 2002. Knowledge management in the digital newsroom. Focal Press.
- Raittila, Pentti & Kupari, Katri. 1999. Pakko vai mahdollisuus? Kokemuksia sanomalehtien yhteistyöstä toimittajan näkökulmasta. Teoksessa Maasilta, Mari (toim.). Journalismin muutoskaruselli. Journalismin tutkimusyksikkö, Tampereen yliopiston tiedotusopin laitos. Vammala.
- Rasmussen, Steen K. 2000. Mediernes sammensmeltning – konsekvenser for journalisters roller og kvalifikationer. En CFJE-rapport af Center for Journalistik og Efteruddannelse.
- Rautavuori, Piritta. 2007. Toimittajat kaaoksen kulttuurissa. Tampereen yliopisto.
- Schein, Edgar H. 1973. Organisaatiopsykologia. Gummerus, Jyväskylä.
- Sennett, Richard. 1998. The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. W.W. Norton & Company, New York, USA.
- Siltala, Juha. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava, Helsinki.
- Suomi, Reima & Pekkola, Juhani. 1999. Management rationalities and virtual working: adjusting telework to different organisational cultures and rationalities. Teoksessa Jackson, Paul. (toim.). Virtual working. Routledge, London.
- Temmes, Asko. 2004. Aluetoimittajasta valtakunnantoimittajaksi. Helsingin Sanomien aluetoimittajien työ ja uutisten alueellisuus. Jyväskylän yliopisto.
- Tindale, R. Scott & Anderson, Elisabeth M. 1998. Small Group Research and Applied Social Psychology: An Introduction. Teoksessa Tindale, R. Scott. Theory and Research on Small Groups. Kluwer Academic Publishers, Hingham, MA, USA.
- Toffler, Alvin 1981. The third wave. Bantam Books, Toronto.
- Tuchman, Gaye. 1980. Making news. A study in the construction of reality. The Free Press, New York.
- Tuchman, Gaye. 1991. Media Institutions: Qualitative methods in the study of news. Teoksessa Jensen, Klaus Bruhn & Jankowski, Nicholas W. (toim.). A handbook of Qualitative methodologies for Mass Communication Research. Routledge, New York.

Vartiainen, M.1991. Ryhmätyö hyvän työn muotona. Teoksessa Pulkkis, A. & Vartiainen, M. (toim.). Muuttuva organisaatio – kehittyvä ryhmätyö. Report No 137. Teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous ja työpsykologia. Otaniemi 1991.

Vartiainen, Matti. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum, Helsinki.

Weisband, Susan. 2002. Maintaining Awareness in Distributed team Collaboration: Implications for Leadership and Performance. Teoksessa Hinds, Pamela & Kiesler, Sara (toim.). 2002. Distributed work. The MIT Press, Cambridge, USA.

Lehtiartikkelit

Vihreiden keinoja öljystä pääsemiseksi. Helsingin Sanomat 10.2.2007

Työt yhä vähemmän paikkaan sidottuja. Työelämä, 4/2006

Pyöriä, Pasi. Etätyöstä apua hajasijoitukseen. Helsingin Sanomat 11.10.2004

Muut lähteet

Neilimo, Kari. 7.1.2008. Alustus modernista johtamisesta työhyvinvointiseminaarissa Valkeakoskella.

Valtioneuvoston periaatepäätös eräistä toimenpiteistä e-työn ja etätyön edistämiseksi
<http://www.vn.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2006/periaatepaatosetyojaetatyo.pdf>

Liitteet

Liite 1.

Haastattelurunko Sunnuntaisuomalaisen tekijöille lokakuussa 2007

1. Haastateltavan perustiedot

- Työkokemus (työvuodet, aikaisemmat työpaikat ja työtehtävät)
- Milloin tulit töihin Sunnuntaisuomalaiseen
- Kuinka pitkä työsopimus sinulla on Sunnuntaisuomalaisessa?

2. Työtila

- Missä työpisteesi sijaitsee (kaupunki, rakennus, sijainti rakennuksessa)?
- Oletko itse saanut vaikuttaa työpisteesi sijaintiin?
- Työskenteleekö lähistöllä muita ihmisiä?
- Miten työpisteesi on varustettu?
- Teetkö muualla töitä, kuinka paljon?

3. Ryhmädynamiikka hajautetussa ryhmässä

Ryhmään liittyminen

- Minkälaiset kokemukset sinulla on Sunnuntaisuomalaisen työporukkaan liittymisestä?
- Tunsitko ketään ryhmästä entuudestaan?
- Kuinka paljon olit työkavereiden kanssa yhteydessä ennen kuin tapasit heidät kasvokkain?
- Käsiteltiinkö hajautetun ryhmätyön edellyttämiä ominaisuuksia silloin, kun sinut valittiin Sunnuntaisuomalaiseen?
- Minkälaista opastusta työhön sait alkuvaiheessa?
- Miten työn tavoitteet määriteltiin?
- Määriteltiinkö ryhmän normit ja säännöt jotenkin?
- Miten itse pyrit ja miten ryhmänä pyritte auttamaan uusia toimittajia sopeutumaan työyhteisöön?

Ryhmän toiminta

- Miten hajautettu organisaatio vaikuttaa ryhmän toimintaan?
- Onko ryhmän toiminnassa tapahtunut sinun aikanasi merkittäviä muutoksia?
- Onko ryhmän jäsenille muodostunut erilaisia rooleja?
- Miten helppo muihin jäseniin on luottaa hajautetussa ryhmässä? Mihin luottamus perustuu?
- Millaisia vaikutuksia toimituksen hajauttamisella usealle paikkakunnalle on työn johtamiseen ja valvontaan?
- Onko kokemuksia hajautetusta ryhmätyöstä käsitelty siinä vaiheessa, kun ryhmän jäsenet ovat vaihtuneet?
- Miten luulet jäsenten vaihtuvuuden yleisesti vaikuttavan ryhmän toimintaan?
- Mikä on mielestäsi paras tapa tutustua muihin jäseniin hajautetussa ryhmässä?
- Mikä on mielestäsi paras tapa saada yhteistyö toimimaan?
- Kuinka usein tiedostat tekeväsi nimenomaan hajautettua ryhmätyötä?

Ryhmän viestintä

- Minkä välineiden avulla ja kuinka usein pidät yhteyttä muihin Sunnuntaisuomalaisen työntekijöihin?
- Kuinka suuri osa yhteydenpidosta liittyy työhön, kuinka suuri osa muihin asioihin?
- Mitä ongelmia hajautettu organisaatio on aiheuttanut yhteydenpidossa ja miten ongelmat on ratkaistu?
- Kuinka paljon yhteydenpidon määrä vaihtelee ja miksi?
- Jätätkö usein esimerkiksi kysymättä tai ilmoittamatta jonkun asian, koska et voi tehdä sitä välittömästi kasvokkain?
- Oletko saanut esimiehiltä tai kollegoilta vastaukset omiin työtä ja työyhteisöä koskeviin kysymyksiisi?
- Kuinka hyvin sisäinen yhteydenpito Sunnuntaisuomalaisessa mielestäsi kokonaisuutena toimii?

4. Toimittajan työ hajautetussa ryhmässä

Oma työnkuva

- Kertoisitko lyhyesti tärkeimmät asiat, joita itse teet työssäsi ja joista olet vastuussa?

- Miksi halusit töihin Sunnuntaisuomalaiseen?
- Onko hajautettu organisaatio muuttanut työtäsi toimittajana (esim. ideointi, lähteiden ja haastateltavien etsintä, haastattelujen teko)?
- Näkyykö hajautettu ryhmätyö siinä, kuinka paljon saat vaikuttaa juttusi lopulliseen sisältöön, muotoon ja kuvitukseen?
- Mitä hajautettu ryhmätyö edellyttää yksittäiseltä toimittajalta?
- Mitä toimittajan työn osa-alueita hajautettu organisaatio nopeuttaa ja mitä hidastaa?
- Mitä olet toimittajana eniten kaivannut hajautetussa ryhmätyössä?
- Mihin olet toimittajana ollut tyytyväisin hajautetussa ryhmätyössä?
- Miten tämän työpaikan valintaan ja itse työhön on vaikuttanut se, että määräaikaisten työsuhteen jälkeen on tarkoitus palata edelliseen työpaikkaan?
- Koetko, että työ Sunnuntaisuomalaisessa vaikuttaa jotenkin mahdollisuuksiisi edetä uralla?

Toimituksen yhteistyö

- Mitä toimituksen yhteistyöhön liittyviä ongelmia hajautettu organisaatio on aiheuttanut, ja miten ongelmat on ratkaistu?
- Kuinka hyvin osallistuminen toimituksen yhteistyöhön yksittäisten juttujen, sivujen tai koko sivuston tasolla onnistuu hajautetussa ryhmässä? Oletko tyytyväinen tilanteeseen?
- Mistä juttuihin tai sivustoon liittyvistä asioista eniten keskustellette ryhmän muiden jäsenten kanssa?
- Kuinka töiden valmistumista, laatua ja aikatauluja valvotaan?
- Näkyykö hajautettu ryhmätyö mielestäsi jotenkin lopullisessa julkaisussa?
- Minkä toimittajan työn ominaisuuksien arvelet helpottavan sopeutumista hajautettuun ryhmätyöhön?
- Entä mikä toimittajan työssä voi vaikeuttaa sopeutumista?
- Oletko itse tuonut mukasi tai kehittänyt uusia työmenetelmiä hajautettuun ryhmätyöhön Sunnuntaisuomalaisessa?
- Voisiko toimituksissa käyttää mielestäsi enemmän hajautettua ryhmätyötä?

5. Loppuarviointi

- Minkälaisen kokonaisarvosanan antaisit hajautetusta työn organisoinnista saaduille kokemuksille, vaikkapa asteikolla 1–10?

- Kerro omin sanoin missä olette onnistuneet erityisen hyvin, ja missä olisi parantamisen varaa?

- Mikä hajautetussa ryhmätyössä on eniten yllättänyt

- Mitä mieltä olet väitteestä: Kun fyysinen etäisyys kasvaa, yhteistyö heikkenee?

- Haluatko kommentoida vielä jotakin muuta?

- Nimi

- Ikä

- Asuinpaikka

- Koulutus