

VAASAN YLIOPISTO
Filosofinen tiedekunta
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Susanna Kuikka

Kokemuksia kokouskulttuurin muutoksesta
Virtuaalinen kokous organisaation eheyttäjänä

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2017

SISÄLLYS

KUVIOLUETTELO	2
TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	9
1.3 Menetelmä	11
2 KOKOUKSET ORGANISAATIOISSA	13
2.1 Kokouksen käytännöt	15
2.1.1 Kokouksen tyyppiirteet	16
2.1.2 Kokouksen vuorovaikutus	17
2.2 Viestintäteknologian kehitys ja muutosvoimat	19
2.2.1 Innovaatioteoria	21
2.2.2 Digitalisaatio	22
2.3 Virtuaalinen kokous	24
2.3.1 Virtuaalisten kokousten kehitys organisaatioissa	26
2.3.2 Virtuaalisen kokouksen konteksti ja sen vaikutukset	28
2.4 Virtuaalisten kokousten vaikutukset organisaatioon	29
3 ORGANISAATIOIDEN KOKOUSKULTTUURI	32
3.1 Organisaatiokulttuuri	33
3.1.1 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus	35
3.1.2 Kulttuurin ilmentyminen sipulimallin mukaan	36
3.2 Kokouskulttuuri	39
3.3 Menetelmän taustateoria	41

4 KOKEMUKSIA KOKOUSKULTTUURIN MUUTOKSESTA	45
4.1 Aineiston kerääminen ja käsittely	46
4.1.1 Tutkimuksen kulku	47
4.1.2 Haastatteluteemat ja niiden luokitteluperusteet	47
4.1.3 Tiedot haastateltavista	49
4.2 Kun kaikki muuttui: kokemuksia muutoksista	51
4.2.1 Historiaa ja muistoja	53
4.2.2 Kieli ja kulttuuri	55
4.3 Organisaatiotason motiivien kokeminen	57
4.3.1 Tekniikka	59
4.3.2 Talous ja säästöt	65
4.4 Yksilötason onnistumiset ja haasteet	70
4.5 Uuden kokouskulttuurin ilmentyminen ja sen vaatimukset	73
4.5.1 Sosiaalisuus virtuaalisessa kokouksessa	74
4.5.2 Viestintätaitojen tärkeys virtuaalisissa kokouksissa	75
4.6 Yhteenveto	77
5 PÄÄTÄNTÖ	81
LÄHTEET	87
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelulomake (suomenkielinen)	91
Liite 2. Teemahaastattelulomake (ruotsinkielinen)	92
KUVIOLUETTELO	
Kuvio 1. Tutkimuksen menetelmän soveltaminen	11
Kuvio 2. Kokousmotivaation rakentumisen malli	18

Kuvio 3. Digitalisaation murrokset	23
Kuvio 4. Virtuaalisen kokouksen konteksti	28
Kuvio 5. Virtuaalisten kokousten vaikutukset organisaatioon	29
Kuvio 6. Kulttuurien väliset tasot ja vuorovaikutus	35
Kuvio 7. Sipulikuvio: kulttuurin ilmenemisen tasot	37
Kuvio 8. Innovaatioprosessin kuusivaiheinen malli	42
Kuvio 9. Uuden innovaation kehitysvaiheet	43
Kuvio 10. Haastattelun teemat	48
Kuvio 11. Muutos ja kehitys	52
Kuvio 12. Organisaatiotason motiivien kokeminen	58
Kuvio 13. Motiivina tekniikka	60
Kuvio 14. Motiivina säästöt	66
Kuvio 15. Uuden kokouskulttuurin ilmentyminen ja sen vaatimukset	73
Kuvio 16. Sosiaalisuus	75

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Adlerin ja Elmhorstin (2002) malli viestinvälityskanavista	13
Taulukko 2. Viestintäkanavien soveltuvuus erityyppisiin kokouksiin	16
Taulukko 3. Videokonferenssien teknologioita	26
Taulukko 4. Kulttuurin kerrostumat	38
Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot	50

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Susanna Kuikka
Pro Gradu -tutkielma:	Kokemuksia kokouskulttuurin muutoksesta Virtuaalinen kokous organisaation eheyttäjänä
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2017
Työn ohjaaja:	Merja Koskela

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkielma käsittelee virtuaalisia kokouksia ja niiden vaikutusta kokouskulttuuriin. Virtuaalisella kokouksella tarkoitetaan etäkokousta, joka käydään äänen, videon ja verkon välityksellä. Käytössä voi olla videokonferenssi tai muu tietokoneen avulla käytettävä viestintäkanava. Virtuaalinen neuvotteluteknologia on luonut uudenlaisia mahdollisuuksia kokouksille, mutta myös paljon uusia haasteita.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten virtuaalisuus on muokannut ja mahdollisesti muuttanut organisaation kokouskulttuuria. Tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten globaalin yrityksen suomalaiset työntekijät ovat kokeneet virtuaaliset kokoukset organisaatioissa ja niiden mahdolliset vaikutukset kokous- ja organisaatiokulttuuriin.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastateltavat ovat kaikki saman organisaation sisältä, jotta muodostuisi kuva siitä, millaisia erilaisia kokemuksia samassa organisaatioissa on. Tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Työssä yhdistyvät sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen menetelmä, joita sovelletaan sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Tutkimuksessa sovelletaan osittain induktiivista sisällönanalyysiä, kun käsitellään teemojen sisältöjä. Aineistoa käsitellään myös deduktiivisesti, koska aineisto on jaettu teemoittain, jotka ovat kytkettyinä teoriaan.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että virtuaalisiin kokouksiin on totuttu. Haastateltavat huomasivat pian niiden edut omassa työssään. Kohdeyritys pystyi virtuaalisilla kokouksilla vähentämään matkakuluja ja säästämään työntekijöidensä työaika virtuaalisilla kokouksilla. Virtuaaliset kokoukset eivät voi kuitenkaan korvata kaikki kokouksia. Virtuaalisten kokousten tyypillisimmät ongelmat liittyivät tekniikkaan ja kielellisiin sekä kulttuurisiin seikkoihin. Tärkeimmissä kysymyksissä kasvotusten kohtaamista tarvitaan edelleen.

AVAINSANAT: Digitalisaatio, innovaatiot, kokouskulttuuri, organisaatiokulttuuri, viestintäteknologia, virtuaalinen kokous

1 JOHDANTO

Kokoukset kuuluvat työelämään. Kokousta voidaan pitää yleisterminä kommunikaatiota mahdollistaville tilaisuuksille, joissa ihmiset kohtaavat. Kokouksen voidaan määritellä olevan määrämuotoinen vuorovaikutustilanne, joka on sidottu sääntöihin. (Rautiainen & Siiskonen 2007: 24; Koski & Korteso 2012: 18) Ennen kuin edes puhuttiin kokouksista, ihmiset ovat kokoontuneet yhteen poliittisista ja uskonnollisista syistä. Kokouksen tarkoituksena on, että yhdessä syntyisi parempia päätöksiä ja ideoita kuin yksin tehdessä. (Koski ym. 2012: 19) Uudenlainen kehittynyt teknologia on monipuolistanut organisaatioiden jokapäiväistä elämää, ja se on tuonut organisaatiokulttuuriin sekä uudistuksia että muutoksia. Ihmisillä ei ole aikaa tavata kasvotusten, vaikka se on heille luontaista, vaan tärkeämpää on, että saadaan nopeasti sovittua asioista. Tästä syystä kokouksia pidetään entistä enemmän virtuaalisissa ympäristöissä. Aika on rahaa, ja virtuaalisilla kokouksilla saadaan säästettyä aikaa.

Matkustaminen tulee yrityksille kalliiksi ja rasittaa ympäristöä. Uudenlaiset kokoustekniikat ovat tuoneet säästöjä organisaatioille ja helpottaneet yhteydenpitoa eri puolilla maailmaa työskenteleviin kollegoihin ja asiakkaisiin ja vähentäneet turhaa matkustelua. Vaikka säästötoimenpiteet ja matkustusrajoitukset lisääntyvät, kokoontumisen tarve ei vähene. Muoto vain muuttuu. Syntyy tarve järjestää kokouksia, joissa ei olla fyysisesti samassa tilassa. Tähän löytyy useita mahdollisuuksia, ja videokonferenssi on yksi niistä. Videokonferenssi on kaksisuuntaista elektronista viestintää, joka mahdollistaa osanottajille melkein kuin kasvotusten järjestetyn kokouksen sijainnista riippumatta. Kokoukset järjestetään ikään kuin kaikki osallistujat olisivat samassa tilassa. (Schaphorst 1996: 184)

Digitalisaation ansiosta teknologian kehittyminen ja säästötoimenpiteet yritysten sisällä ovat ajaneet yrityksiä etsimään uusia ratkaisuja sujuvaan yhteydenpitoon. Yksi niistä on virtuaalinen kokous. (Jaakkola, Aramo-Immonen, Henno & Mäkelä 2016: 1025) Digitalisoituminen tapahtuu, kun esineitä, prosesseja tai asioita muutetaan osittain tai

kokonaan, sähköiseen muotoon (Ilmarinen & Koskela 2015: 22). Kokousteknologioiden kehittyminen ja siirtyminen digitaaliseen muotoon tekee etenkin virtuaalisten neuvottelujen järjestämisen helpoksi yrityksissä, mikä puolestaan muuttaa organisaation kokouskulttuuria.

Maailma vuonna 2017 on aivan erilainen teknologialtaan kuin 20 vuotta sitten. Pidämme itsestäänselvyytenä tietokonetta, sähköpostia, internetiä ja kännykkää, koska ne ovat osa arkipäiväämme. Virtuaalinen kokous on aiheena ajankohtainen, käytännöllisen arkipäiväinen ja kiinnostava. Lisäksi minulla on siitä omakohtaista kokemusta työskennellessäni isossa kansainvälisessä vientialan yrityksessä. Työni puolesta olen päässyt osalliseksi kehityksestä, ja olen saanut tutustua uusiin moderneihin kehittyneisiin kokoustekniikoihin. Olen kiinnostunut ihmisten suhtautumisesta virtuaalisiin kokousteknologioihin ja siksi virtuaalisten kokousten kokeminen valikoitui tutkimukseni aiheeksi. Kokouksesta voidaan käyttää monia eri termejä ja synonyymejä, kuten esimerkiksi *palaveri*, *konferenssi* ja *neuvottelu*. Käytän tässä tutkimuksessa termiä *kokous*, joka kattaa organisaation kaikenlaiset kokoontumiset.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatioiden sisällä koetaan digitalisaation kokouskulttuuriin tuomat muutokset ja niiden mahdolliset vaikutukset, etenkin virtuaalisten kokousten osalta. Tutkimus kuvaa, miten asian kokevat ne ihmiset, jotka ovat olleet mukana muutoksissa. Tutkimus kohdistuu samassa organisaatiossa työskentelevien kokemuksiin. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten teknologia on työntekijöiden näkemysten mukaan muuttanut organisaatioiden kokouskulttuuria?
- Mitä usein toistuvia ongelmia virtuaaliset kokoukset ovat tuoneet mukanaan?
- Miten virtuaalisuus on vaikuttanut organisaation kokouksiin?
- Mikä edistää tai estää kokouskulttuurin muutosta?

Ruotsissa ja Norjassa on tehty tutkimuksia siitä, minkälaisia organisaationaalisia vaikutuksia virtuaalisilla kokouksilla on. Tutkimuksessa selvitettiin, luovatko uudet teknologiat, videokonferenssit ja liikematkailu uusia vuorovaikutusmalleja ja muuttavatko videokonferenssiteknologiat jo olemassa olevia malleja ja jos muuttavat, miten. (Julsrud, Hjorthol & Denstadli 2012; Abrahamsson Lindeblad, Voytenko, Mont & Arnfalk 2015) Lisäksi Taiwanissa on tutkittu sitä, miten työntekijöiden keskuudessa hyväksytään uusi telekonferenssilaitteisto (Yu, Lin & Liao 2017). On myös tutkittu sitä, miten virtuaalisissa kokouksissa jäävät pois ne keskustelut, joita käydään ennen ja jälkeen kokouksen, jolloin puhutaan agendan ulkopuolella olevista asioista (Oittinen & Piirainen-Marsh 2015). Tutkimuksen aihetta on sivuttu aiemmissä tutkimuksissa, mutta en ole löytänyt suoraan tutkimusta siitä, miten virtuaaliset kokoukset ovat vaikuttaneet kokous- ja organisaatiokulttuuriin sekä siellä työskenteleviin ihmisiin. Videokonferensseja on tutkittu jo paljon, mutta tarvetta tämän tyyppiselle tutkimukselle kuitenkin on, koska virtuaalinen maailma ja teknologia sen mukana muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Tämä tutkimus antaa tilannekatsauksen tämänhetkisestä tilanteesta.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä on käytetty haastattelua, tarkemmin avointa puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka äänitettiin. Haastattelun nauhoittamiseen kysyin luvan ja sovin asiasta kunkin haastateltavan kanssa erikseen. Nauhoitettu aineisto oli litteroitava eli muutettava kirjoitettuun muotoon analyysia varten. Haastatteluiden tallennus muodossa tai toisessa on tärkeää, että saa muistiin sen, mitä haastateltavat sanoivat ja siihen voi vielä palata. Litterointi helpottaa tutkijaa havaitsemaan tärkeitä yksityiskohtia aineistosta ja toimii myös muistiapuna. (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 16) Aineisto purettiin teema-alueittain. Tarkoituksena on välittää kuvaa haastateltavan kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja käsityksistä. Tässä tutkimuksessa on kyseessä teemahaastattelu, joka kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Teemoista keskustellaan haastattelun aikana, ja niistä saadaan samalla lisäkysymyksiin vastauksia. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen, eli se on

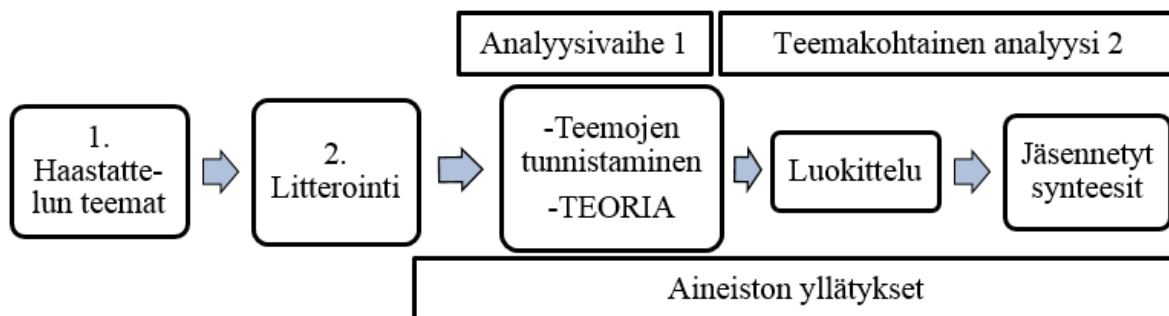
päämäärähakuista ja ennalta sovittua toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 41, 42, 48, 75) Haastatteluissa käyn kaikkien haastateltavien kanssa läpi samat aihepiirit ja teemat, mutta tarkentavien kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella haastattelusta toiseen.

Tutkimuksen aineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta, joissa toimin kaikissa itse haastattelijana. Teemahaastatteluin kerätty aineisto on yleensä runsas. Siitä syystä ei ole merkitystä, vaikka haastateltavia olisi pienehkö määrä. (Hirsjärvi ym. 2008: 135) Tämän huomasin tehtyäni kaksi koehaastattelua, joista toinen kesti 11 minuuttia ja toinen venyi melkein kaksituntiseksi. Teemahaastattelu ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen menetelmään. Kysymysten sijaan haastattelussa edetään tiettyjen teemojen varassa. Näin saan kysymyksieni osa-alueille mahdollisesti laajempia ja monipuolisempia vastauksia. Tutkimus tulee kytkeä tiettyyn teoreettiseen näkökulmaan ja pyrkiä johdonmukaisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2008: 48, 54) Teemahaastatteluin kerätyllä aineistolla on jo valmiiksi teemahaastattelurunko, joka on aineiston koodaukseen oivallinen apuväline (Eskola & Suoranta 2013: 152). Juuri tämän rungon avulla sain aineistooni selkeän rakenteen.

Haastattelut järjestettiin touko- ja kesäkuun 2017 aikana. Haastateltaviksi valikoitui satunnaisesti henkilöitä, jotka ovat kaikki samasta organisaatiosta ja joilla on useamman vuosikymmenen kokemus kokouksista sekä kokemusta virtuaalisista kokouksista. Haastateltavat käyvät läpi teknologian ja kokouskulttuurin muutosta haastattelukysymysten ohjaamina. Järjestin kaksi haastattelua yrityksen tiloissa ja kaksi haastattelua yliopiston kirjaston ryhmätyöhuoneessa. Lisäksi yksi haastatteluista järjestettiin haastateltavan kotona. Lähetin kaikille haastateltaville etukäteen sähköpostitse samat tiedot eli haastattelun teemat ja muutaman tarkentavan kysymyksen, jotta he pystyivät miettimään kysymyksiä etukäteen ja valmistautumaan tulevaan haastatteluun. Varsinaisten haastatteluiden kesto vaihteli alle puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Tehtyäni kaikki haastattelut litteroin ne ja kävin läpi niin, että poimin niistä pääpiirteet. Litteroituna aineistoa on yhteensä noin 50 A4-sivua.

1.3 Menetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on sisällönanalyysi, jonka avulla voidaan tehdä päteviä ja toistettavia päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sekä sisältö- että asiayhteyteen. Sisällönanalyysi on perinteinen aineistojen perusanalyysimenetelmä, joka voidaan nähdä joukkona erilaisia menettelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä kerätään tietoja ja tehdään havaintoja tieteellisiä sääntöjä noudattaen. Analyysin avulla pyritään kokoamaan sisältöluokkia esimerkiksi sanallisesti kuvaillen. (Anttila 1996: 254; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 165, 255) Sisällönanalyysi voi olla deduktiivista eli teorialähtöistä tai induktiivista eli aineistolähtöistä. (Kankkunen ym. 2013: 167) Tässä gradu -tutkimuksessa aineistoa käsitellään osittain deduktiivisesti, koska aineisto on jaettu teemoittain, ja teemat ovat kytkettynä teoriaan. Tutkimuksessa sovelletaan osittain induktiivista sisällönanalyysiä, kun käsitellään teemojen sisältöjä. Kuviossa 1 esitetään kohta kohdalta menetelmän soveltaminen tässä tutkimuksessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen menetelmän soveltaminen

Kuviossa 1 on kuvattu, kuinka aineistoa tarkastellaan tutkimuksessa sisällönanalyysiä käyttäen. Kohdassa yksi aineiston käsitteleminen aloitettiin jakamalla kysymykset ennen haastattelua teemojen mukaisesti. Seuraavaksi tiedot haastattelusta lähetettiin haastateltaville. Liitteenä olivat haastattelun teemat ja kaksi tai kolme tarkentavaa

kysymystä. Vaiheessa kaksi haastatteluiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin osittain siten, että kustakin teemasta (ks. liite) kirjoitettiin sanallisesti ne kohdat, jotka ovat olennaisia tätä tutkimusta ajatellen. Litteroinnin jälkeen jatkettiin analyysivaiheessa yksi, tunnistamalla tutkimuksen teemat ja ne liitettiin teorian kanssa yhteen. Tämän jälkeen tehtiin teemakohtainen analyysi kaksi, eli tulokset luokiteltiin ja jäsennettiin synteetiksi eli yhtenäiseksi kokonaisuudeksi analyysiosioon. Sisällönanalyysin haasteena on sen säännöttömyys ja joustavuus. Sisällönanalyysi ei etene suoraviivaisesti ja sen käyttö on monimutkaista, koska se ei etene tietyn kaavan mukaan. (Kankkunen ym. 2013: 167) Näin myös tässä tutkimuksessa aineistoa on käyty läpi useaan kertaan synteetikin hahmottamista varten.

2 KOKOUKSET ORGANISAATIOISSA

Kokoukset ovat osa organisaatioiden päivittäisiä toimintoja. Lähes kaikki työelämässä olevat ovat joskus osallistuneet jonkinlaisiin kokouksiin. Tämän päivän organisaatioissa kokoukset ovat yritysmaailman ydintoimintoja sekä yhteistyön kannalta kulmakiviä (Julsrud ym. 2012: 396). Kokouksessa on yksinkertaisuudessaan kysymys siitä, että ihmiset kohtaavat ja puhuvat jostain, useimmiten jo ennalta sovitusta asiasta. Kaikkien kokousten ydintoiminto on kommunikointi ja viestin välitys. Ilman kokouksia ei saada asioista virallisesti sovittua.

On olemassa erityyppisiä kokouksia erilaisille välitettävillä viesteillä. Eri kokoustilanteisiin myös sopivat erilaiset kanavat. (Koski ym. 2012: 15, 18) Asian perusteella kokouksen koollekutsuja päättää ja valitsee sopivimman kanavan. Taulukossa 1 esittelen Adlerin ja Elmhörstin (2002) mallin, jonka avulla voidaan arvioida viestin välitystä eri kanavien kautta. Siihen on listattu, miten viestiä voi hallita ja miten sen eteenpäinviemiseen voi vaikuttaa.

Taulukko 1. Adlerin ja Elmhörstin (2002) malli viestinvälityskanavista

	Palautteen luonne	Kyky kontrolloida viestin laadintaa	Kyky kontrolloida viestin vastaanottoa	Mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen	Mahdollisuus erilaisten yhteistyötapojen soveltamiseen
Kokous kasvokkain	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko	Erinomainen
Virtuaalokokous	Välitön	Kohtuullinen	Hyvä	Heikko	Heikko
Puhelinkokous	Välitön	Kohtuullinen	Heikohko	Heikko	Heikko
Sähköposti	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä	Heikko
Tiedote	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä	Heikko

Taulukossa 1 kuvatun mallin avulla voidaan arvioida, mikä kanava sopii parhaiten viestin välitykseen (Surakka 2006: 29). Taulukossa on lueteltuna esimerkkejä viestintäkanavista ja

siitä minkälaisiin viestinvälitystilanteisiin ne sopivat. Mitattavia asioita, jotka voivat vaikuttaa viestinvälityskanavan valintaan, voivat olla esimerkiksi palautteen antaminen ja saaminen sekä sen luonne, kontrollointikyky viestin laadinnassa, kyky kontrolloida sitä, miten viesti vastaanotetaan, mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen ja mahdollisuus soveltaa erilaisia yhteistyömenetelmiä. (Surakka 2006: 29; Åberg 2000)

Kasvokkain käytävät kokoukset kuuluvat niin kutsuttuihin rikkaisiin kanaviin, joissa palaute saadaan nopeasti. Viestin ymmärrykseen vaikuttaa myös sanaton viestintä ja asioiden erilainen havainnollistaminen. Tulkintoja voidaan välittömästi arvioida. Kieli on monesti spontaanimpaa ja luonnollisempaa kuin kirjoitettuna ja vuorovaikutus on henkilökohtaisempaa. Mitä vaikeampia asioita käsitellään ja mitä enemmän on erilaisia tulkinnan mahdollisuuksia, sitä tärkeämpää on järjestää kokous kasvotusten. Kasvotusten järjestettävässä kokouksessa on mahdollisuus varmistaa, että asiat on ymmärretty. Kasvokkain tapahtuvat viestintätilanteet ovat viestintäkanavana parhaita tilanteissa joissa yhdessä kehittäminen ja yhteistyö ovat tärkeitä. (Surakka 2006: 28, 29; Åberg 2000)

Välillä *palautteen luonteen* takia tulee valita yksityisempi kanava antaa palaute niin, että palautteensaajalla on mahdollisuus omaksua se, ja mahdollisesti kommentoida sitä. Esimerkiksi sähköpostissa on vaikea kontrolloida vastaanottajan tapaa tulkita viesti, ja palaute saadaan yleensä viiveellä. (Surakka 2006: 29, 30)

Virtuaaliset- ja puhelinkokoukset ovat tarpeellisia kokoustamisvaihtoehtoja, kun osallistujat ovat fyysisesti kaukana toisistaan. Niiden onnistumisen yhtenä edellytyksenä on, että osanottajat tuntevat toisensa jo etukäteen ja siksi yritysten kannattaa varata aikaa kasvokkain käytäviin kokouksiin osanottajien tutustumisvaiheessa. Virtuaal kokoukset sisältävät elementtejä kasvokkain viestinnästä. Internetin välityksellä tapahtuvat kokoukset mahdollistavat sen, että osallistujat voivat osallistua sieltä, missä vain on tietokone ja internetyhteys. *Sähköpostin ja puhelinalaverin* ongelmana on se, etteivät osapuolet näe toisiaan, joten luotettavuus kärsii. Sähköpostin perusteella on vaikea kontrolloida

vastaanottajan tulkintaa ja palaute saadaan viiveellä. Puhelimessa ei voi tulkita toisen kehonkieltä, vaan ainoastaan äänen perusteella voi tehdä johtopäätöksiä. (Surakka 2006: 29, 30)

2.1 Kokouksen käytännöt

Kokoontumisia voidaan kutsua kokoukseksi, kun se täyttää tietyt kriteerit tai päämäärät. Kokouksella tulee olla aina puheenjohtaja, ja lisäksi pakollisina rooleina on kokouksen koollekutsuja ja sihteeri, joka kirjaa muistiinpanot. Sihteerinä voi toimia puheenjohtaja tai joku muu kokouksen osallistujista. (Koski ym. 2012: 168)

Ennen kokousta tulee määritellä minimitavoitteet kokoukselle. Seuraavaksi analysoidaan kokouksen tarpeellisuus. Kokousta ei välttämättä tarvitse järjestää, jos tavoite voidaan saavuttaa muilla keinoin. Jos kokous päätetään järjestää, tulee osanottajille lähettää kutsu ajoissa ja agenda sekä tavoitteet etukäteen. Kokouksen esivalmisteluihin kuuluu kokoushuoneen varaus ja toimivan tekniikan varmistaminen. On hyvä varata hieman ylimääräistä aikaa kokoukselle yllätysten varalta, jos keskustelut venyvätkin pidemmiksi. (Koski ym. 2012: 168-169)

Kokouksen aikana olisi syytä ottaa kaikki osallistujat huomioon ja johtaa kokousta. Puheenvuoroja jaetaan tasaisesti, ja ulkoiset ärsykkeet minimoidaan. *Kokouksen jälkeen* pohditaan onnistumista: pitikö aikataulu, osallistujien rooli, päästiinkö tavoitteisiin, yllättävät tilanteet ynnä muut sellaiset. Luvatut materiaalit toimitetaan ja varmistetaan vielä vastuut erikseen. Niistä jää merkintä pöytäkirjaan seurantaa varten. Onnistuneen kokouksen takana on siis toimiva ja hyvä suunnitelma, jota kokouksen puheenjohtaja voi noudattaa. (Koski ym. 2012: 21, 168-169) Turhat kokoukset voi ja kannattaa jättää väliin, mutta tärkeämpää on silti oppia itse toimimaan tehokkaasti kokouksissa (Koski ym. 2012: 20).

2.1.1 Kokouksen tyyppi- ja piirteet

Kokoustyyppi valitaan sen perusteella, mistä asiasta kokoustetaan. Kokouksen luonne määrittelee, miten, missä ja milloin kokous järjestetään. Kaikkien kokousten järjestäminen vaatii strukturoitua suunnittelua, jotta siinä voidaan saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Kokousten tarkoituksena voi olla esimerkiksi ideointi, päätöksenteko, tilannekatsaus, tiedotus tai ongelmanratkaisu. (Koski ym. 2012: 18) Taulukossa 2 on esitelty, miten eri viestintäkanavat soveltuvat erityyppisiin kokouksiin. Kaikille kolmelle viestintäkanavalle on mainittu omat sopivimmat kokoukset.

Taulukko 2. Viestintäkanavien soveltuvuus erityyppisiin kokouksiin

	Kokous kasvokkain	Virtuaal kokous	Puhelinkokous
Suunnittelukokous	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä
Kehityskokous	Erinomainen	Hyvä	Huono
Ideointikokous	Erinomainen	Hyvä	Huono
Käynnistyskokous	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä
Seurantakokous	Erinomainen	Erinomainen	Hyvä
Ristiriitakokous	Erinomainen	Huono	Huono
Koordinoointikokous	Erinomainen	Erinomainen	Hyvä

Taulukossa 2 esitetyt kanavat ja kokoustyyppit kertovat siitä, että kokoontumisella tulee aina olla jokin tavoite, jotta se kannattaa kutsua koolle. Kokousta suunniteltaessa arvioidaan, minkä tyyppinen kokous kannattaa järjestää. Surakan mukaan kasvokkain järjestettävät kokoukset mahdollistavat kaikenlaisten asioiden käsittelyn. (Surakka 2006: 30) Kasvokkain järjestettävissä kokouksissa käsitellään virallisten asioiden lisäksi epävirallisia asioita, joita ei välttämättä virtuaalisissa- tai puhelinkokouksissa tule käsitellä.

Virtuaalisen kokouksen kanssa kilpailevat perinteisemmät viestinnän kanavat. Virtuaalisen kokouksen edut ovat monenlaiset. Ensinnäkin se mahdollistaa keskustelun siellä, missä on internetyhteys saatavilla, kunhan kannettavassa tietokoneessa on virtaa. Toisena virtuaalisen kokouksen etuna on niiden edullisuus verrattuna aiempiin järjestelmiin. Kolmas ja keskeinen virtuaalisen kokouksen etu helppouden ja taloudellisuuden rinnalla on organisaation jäsenten suhde omiin tietokoneisiinsa. (Puro 2004: 78, 79)

Sähköposti on vuonna 2017 oivallinen päivittäisen viestinnän kanava, mutta luotettavuus kärsii niissä viestintäkanavissa, joissa emme voi nähdä toista osapuolta. Virtuaalinen kokous ei pysty kilpailemaan nopeudessa ja tavoitettavuudessa sähköpostin ja matkapuhelimien kanssa, mutta toisaalta nämä eivät taas kykene kilpailemaan henkilökohtaisen yhteyden luomisessa, jonka voi saavuttaa virtuaalisesti, jos on mahdollisuus nähdä toinen reaaliaikaisesti videon välityksellä. (Puro 2004: 82)

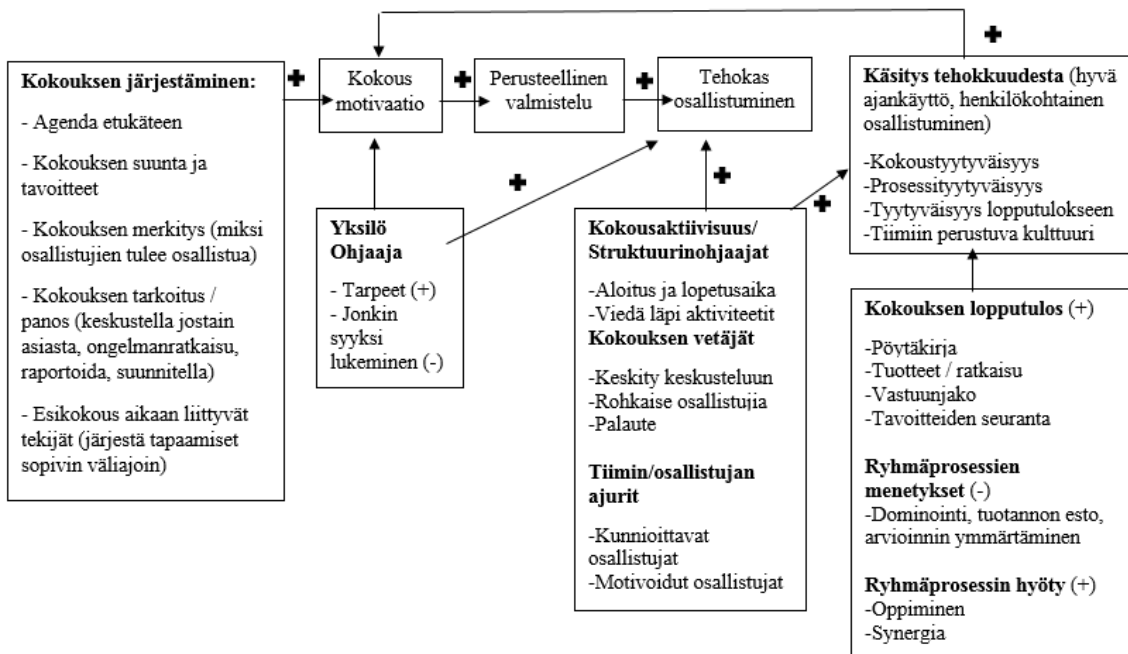
2.1.2 Kokouksen vuorovaikutus

Kokouksissa on aina kyse vuorovaikutustilanteesta, oli sitten kyseessä kasvotusten tapahtuva, puhelin- tai virtuaalinen kokous. *Vuorovaikutteinen viestintä* on viestintää, jossa synnytetään yhdessä merkityksiä ja tulkitaan asioiden tilaa. Pääroolissa on henkilökohtainen viestintä kasvokkain, jota muut viestinnän muodot tukevat. (Åberg 2000: 218, 220) *Työviestintä* on ”jotain, mitä työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa työnsä”. Työviestinnän kanavat voidaan jakaa välitettyyn viestintään ja suoraan vuorovaikutukseen. Suorassa vuorovaikutuksessa ollaan kasvokkain henkilökohtaisesti. Välitetyssä viestinnässä käytetään erilaisia teknisiä viestimiä vuorovaikutukseen, esimerkiksi virtuaalisia kokouksia. (Åberg 2000: 213, 214)

Kokouksen vuorovaikutus on *ryhmäviestintää*. Kokoukset sisältävät myös yksittäisten henkilöiden välillä tapahtuvaa keskinäisviestintää. Kokousten organisaatiosidonnaiset tavoitteet ja yhteisöllinen luonne korostavat ryhmätoiminnan merkitystä. (Surakka 2006: 80)

Vuorovaikutteisuus kärsii, kun virtuaalisessa kokouksessa kokoontuu yhteen yli kymmenen ihmistä. Myös viestintä muuttuu yhä enemmän yksisuuntaiseksi. (Surakka 2006: 30)

Ryhmän yhteistoiminnan perusedellytys on vuorovaikutus. Vuorovaikutus on prosessi, jossa ihmiset vaikuttavat toistensa reaktioihin, tunteisiin ja ajatuksiin. Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa vuorovaikutuksen syntyyn. Ilmapiiri puolestaan muotoutuu sen perusteella, miten ryhmän jäsenet suhtautuvat sen toimintaan. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996: 14) Vuorovaikutus on olennainen osa kaikkia kokouksia ja kanssakäymisiä. Kokouksia käydään erikokoisissa ryhmissä. Jäsenet ovat tietoisia ryhmään kuulumisestaan ja ryhmän toisista jäsenistä. Heillä on yhteinen tehtävä. Kuuntelemisen taito on perusedellytys ryhmäkeskustelulle. (Lehtonen ym. 1996: 13, 15) Miten sitten saadaan ihmiset motivoitumaan ja osallistumaan kokouksissa? Kuviossa 2 esitellään yksi malli siitä, kuinka kokousmotivaatio rakentuu.



Kuvio 2. Kokousmotivaation rakentumisen malli

Kuviossa 2 on esitetty, kuinka kaikki lähtee siitä, miten hyvin kaikkia kokoukseen osallistuvia valmistellaan ja informoidaan tulevasta kokouksesta ja sen merkityksestä. Kokousta järjestettäessä on tärkeää, että on olemassa selkeä agenda. Lisäksi kokouksella tulee olla asetettuna tavoitteet ja suunta. Myös kokouksen tarkoitus on hyvä olla tiedossa etukäteen. Jokaisen kokoukseen osallistujan on tärkeää tietää oma roolinsa kokouksessa. Motivaatio koostuu sitten edellä mainituista asioista ja siitä, mitä itse kokouksessa tapahtuu. (Katso Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg & Warr 2015: 2024)

2.2 Viestintäteknologian kehitys ja muutosvoimat

Elämme vuotta 2017 ja viestintäteknologia on kokenut viimeisen 20 vuoden aikana melkoisen muutoksen. Viestintäteknologian kehitys on vaikuttanut ja muuttanut tapoja viestiä niin organisaatioissa kuin henkilökohtaisessa elämässä. Viestintäteknologia voidaan itsessään nähdä hyvin laajana kokonaisuutena. Viestintäteknologian kehittyminen on vaikuttanut ja tulee edelleen vaikuttamaan siihen, millaisia viestinnän haasteita ja odotuksia kohtaamme työyhteisöissämme (Puro 2004: 8). Seuraavassa tarkastelen viestintäteknologian historian käännekohtia ja kehitystä sekä niiden vaikutusta organisaatioon.

Vuonna 1984 ensimmäiset videokonferenssit tekivät tuloaan (Schaphorst 1996: 91). Videon historia viestintäteknologiassa on sekava, ja videokonferenssilaitteilla ei ollut ensin kovin suurta menestystä, vaikka ne tekivätkin kokoustilanteesta aidontuntuisen ikään kuin kasvotusten kohtaamisen. Suurin syy vähäiselle kiinnostukselle piili siinä, että teknologia oli suunnattu lähinnä muodollisiin viestintätilanteisiin. Toinen syy vähäiselle kiinnostukselle oli se, että kokousten järjestäminen vaati tarkan aikataulun, erikoisia ja kalliita järjestelyitä, kuten erityisiä välineitä ja erillisiä huoneita sekä teknistä henkilöstöä. Muutama vuosi myöhemmin lisää ongelmia aiheuttivat puutteelliset tiedot tarjolla olevasta teknologiasta ja se, että videokonferenssit vaativat nopeita yhteyksiä, joita ei ollut joka puolella maailmaa. (Nuopponen & Kunelius 1999: 336–337)

Kokouskäytännöt ovat muotoutuneet vuosien saatossa. Kokousten onnistumiseen liittyy paljon haasteita. Vaikka niiden suunnittelemiseen käytetäänkin paljon aikaa, käytäntöjä pysähdytään arvioimaan harvemmin tosissaan, vaikka arviointi kuitenkin on edellytys, jotta käytäntöjä voidaan kehittää. (Surakka 2006: 18) Aina 1900-luvun alkuun saakka konventionaalinen viestintä oli käytännössä ainut menettelytapa hoitaa päivittäistä työviestintää. Konventionaalisilla viestintäkeinoilla viitataan perinteisyyteen: puheisiin, keskusteluihin ja kokoontumisiin, jotka ovat olleet perusta koko sen ajan, jolloin olemme tunteneet työn tekemisen käsitteen. (Puro 2004: 8) Työnteko tuolloin kytkettiin kiinni tiukasti paikkaan ja aikaan. Työtä tehtiin tiettyinä aikana, tiettyinä vuorokauden tunteina, ja tietyssä paikassa, samanaikaisesti muiden kanssa. Pysyvyys, hallittavuus ja ennustettavuus olivat toimivan organisaation keskeisiä ominaisuuksia. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007: 96)

Organisaatioiden ja yhteiskunnan ja globaalin talouden toimintaympäristöissä on tapahtunut yllättäviä ja nopeita muutoksia. Siksi tarvitaan uutta ajattelua ja uusia välineitä. (Koskinen 2003: 29). Mobiilit laitteet sekä niiden moninaiset yhteysmahdollisuudet ovat muuttaneet elämää, olemme aina yhteydessä toisiin ja aina tavoitettavissa, ja kaikki informaatio on saatavilla koko ajan. (Salmenkivi 2012: 32-33)

Yrityksen kansainvälistyminen, vienti ja globalisoituminen vaativat hyvää johtamiskäytäntöä, vankkaa osaamispohjaa ja paljon erilaista kokemusta. Yrityksessä tulee tiedostaa, että kansainvälisen toiminnan eteneminen tulee nähdä kehitysprosessina, joka voidaan vaiheistaa. Yritykselle ja sen johdolle siirtyminen vaiheesta toiseen saattaa aiheuttaa merkittäviä haasteita. Siksi on tärkeää, että nämä haasteet tiedostetaan. Jos haasteita ei tiedosta, saattaa se vaarantaa kansainvälistymisprosessin ja pahimmassa tapauksessa johtaa jopa toiminnan loppumiseen. (Seristö 2002: 37-38)

2.2.1 Innovaatioteoria

Innovaatio voidaan määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla: se on arvoa luovaa tuotetta ajattelua. Innovaatio voi olla myös parannettu tai uusi tuote, järjestelmä, palvelu, prosessi, toimintatapa tai -malli, jakelukanava, brändi, käyttökokemus tai muu sellainen. Innovaation tulee liittyä yritystoimintaan kokonaisvaltaisesti, ei vain palveluihin ja tuotteisiin. Innovaation aste muuttuu ylläpitävästä mullistavaksi tai merkittäväksi, kun innovaatiot alkavat ohjata voimakkaammin asiakkaiden käyttäytymistä. (Solatie & Mäkeläinen 2013: 28)

Diffuusio on prosessi, jossa innovaatio viestitään tiettyjen kanavien kautta sosiaalisen systeemin jäsenille. Se on tietynlaista viestintää, jossa viestit sisältävät tietoa uusista ideoista. Viestintä on prosessi, jossa osallistujat jakavat ja luovat tietoa toisilleen niin, että saavutetaan molemminpuolinen ymmärrys. Diffuusio on tavallaan sosiaalinen muutos. Kun uusi idea on keksitty, johtaa se tietynlaisiin toimenpiteisiin ja sitä kautta sosiaaliseen muutokseen. (Rogers 2003: 5-6)

Uusia mediateknologisia innovaatioita tulee koko ajan lisää. Innovaatioiden leviämislle on luotu runsaasti malleja, koska niiden ympärillä on runsaasti spekulatioita ja visioita. Jotta viestintäteknologisesta innovaatiosta tulee media, vaatii se taloudellisen, sosiaalisen, fyysisen ja kulttuurisen läpäisyn. (Kortti 2016: 24-25)

Virtuaaliset kokoukset voidaan katsoa kuuluvaksi teknologisiin innovaatioihin. Teknologiset innovaatiot tarkoittavat uutta teknologiaa tai muiden kehittämien teknologisten innovaatioiden sovelluksia. Innovaatiota ei tarvitse keksiä alusta asti vaan olennaista on, että oivalletaan uuden teknologian tuomat mahdollisuudet ja osataan soveltaa muiden kehittämää teknologioita. Teknologinen innovaatio perustuu kokonaan uuteen teknologiaan. Uudet innovaatiot yleistyvät kulttuurista riippumatta. (Solatie ym. 2013: 19, 31)

2.2.2 Digitalisaatio

Yritysmaailma on monellakin tavalla muutoksessa, jota johtaa digitalisaatio. Se vaikuttaa meihin ja meidän tekemisiimme haluamattammekin. Informaatio ja palvelut siirtyvät yhä enemmän sähköiseen muotoon. Aikakaudellamme digitalisaatio on suurin muutosvoima. Digitalisaatio muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa ostaa uusia tuotteita, informaation hankkimista, asioiden hoitamista, palveluja, kokemusten jakamista ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Digitalisaatiossa vaaditaan määrätietoisuutta, näkemyksellisyyttä ja visionäärisyyttä, kokeilua ja oppimista, jotka vievät askel kerrallaan kohti tavoitteita. (Ilmarinen ym. 2015: 13, 14, 22)

Mobiililaitteiden ja sähköpostien maailmassa on huomattu, ettei digitalisoituminen ole tuonut sellaista helppoutta ja vapautta kuin on luvattu. Tilan ja ajan, joka vapautuu digitalisoitumisen myötä, täyttää aina joku muu. Saman ovat huomanneet myös aiemmat sukupolvet tajutessaan, etteivät vapautta ja vallankumouksellisuutta tarjoavat laitemainokset ole olleet käyttäjän arkitodellisuuden kanssa synkronisoituna, oli sitten kyseessä leipäkone, televisio tai kotitietokone. (Suominen 2013)

Digitalisaatio koskettaa toimialasta riippumatta jokaista yritystä. Digitalisaatio murtaa perinteisiä toimialarajoja ja pakottaa yrityksiä uudistamaan osaamistaan sekä muuttamaan toimintatapojaan. (Ilmarinen ym. 2015: 13, 14) Organisaatioiden tulee tehdä muutoksia ja uudistuksia pysyäkseen muutoksessa mukana. Digitalisaation mahdollisuudet ovat kaikkien yritysten ulottuvilla. Yritysten tulisi hyödyntää ja ottaa selvää mahdollisuuksista. Digitalisaation vaikutusta ja voimaa ei ole syytä aliarvioida, sillä vaara piilee siinä, että kilpailijat hyödyntävät mahdollisuudet paremmin ja nopeammin. Kuviossa 3 on esitetty, millaisia murroksia digitalisaatio on tuonut mukanaan.



Kuvio 3. Digitalisaation murrokset

Kuviosta 3 (Ilmarinen ym. 2015: 52) selviää, miten digitalisaatio on aiheuttanut suuria muutoksia markkinoihin, asiakaskäyttäjymiseen ja teknologiaan. Tämän kuvion voi rinnastaa virtuaalisten kokousten tutkimukseen, koska digitalisaation myötä myös virtuaalinen kokous on kohdannut vastaavat murrokset. Kuvion voi myös liittää haastattelun teemoihin, siten että markkinoiden murroksen voi rinnastaa taloudelliseen näkökulmaan, asiakaskäyttäjymisen murroksen voi liittää sosiaaliseen teemaan sekä teknologian murroksen voi liittää tekniikkateemaan.

Asiakaskäyttäjymisen muuttuessa tulee yritysten yrittää oppia asiakkaiden tavoille. Asiakas sanelee yhä useammin itse mitä, milloin ja missä hän haluaa asioida. *Teknologian murroksessa* teknologiset innovaatiot ja niiden sovellukset ovat digitalisaation mahdollistajia. Digitalisaation ajureina toimivat uusien innovaatioiden lisäksi ohjelmistojen, tiedonsiirron ja laitteiden kehittyminen. Älykkyyden ja tehokkuuden kasvu, saatavuuden paraneminen ja hinnan aleneminen mahdollistavat jatkuvasti uusia sovellusalueita, joissa on mahdollista ja taloudellisesti järkevää hyödyntää digitaalista teknologiaa. *Markkinoiden murroksessa* digitalisaatio muuttaa yritysten kilpailukenttää, kun globaalin kilpailun kohtaavat paikallisetkin yritykset. (Ilmarinen ym. 2015: 53, 59-60, 65)

Uudet digitaalisen ajan yritykset ovat voineet aloittaa puhtaalta pöydältä. Menestyvän yrityksen tarvitsemia perusedellytyksiä ovat kokeilu, nopeus, data, asiakasymmärrys, osaaminen, ict ja turvallisuus. Siksi edellä mainitut toimintatavat ja uudenlainen kulttuuri ovat niissä alusta alkaen olennainen osa toimintaa. Digitalisaatio tarjoaa keinon tavoittaa uusia asiakkaita sekä se mahdollistaa laajentumisen uusille markkinoille. Digitalisaation muuttaessa monia asioita peruselementit liiketoiminnassa pysyvät kuitenkin ennallaan. (Ilmarinen ym. 2015: 69-70, 194) Digitaalisuus on teknologisessa keskiössä, se on muovautunut historiallisesti ja kulttuurisesti. Digitaalitekniikan arkipäiväistyminen ja yleistyminen kätkevät helposti taakseen tekniikan ja sen merkitysympäristön historiallisen muovautumisprosessin. Digitaalisuus näyttäytyy tulevaisuuden ja nykyisyyden kautta, ei menneisyyden. (Järvinen & Mäyrä 1999: 92)

2.3 Virtuaalinen kokous

Tavallisten perinteisten kasvotusten tapahtuvien kokousten rinnalle ovat tulleet virtuaaliset kokoukset. Kokousmuotona virtuaalinen kokous sopii miltei kaiken tyyppisiin kokouksiin. Virtuaaliset kokoukset ovat tehokkaita tietynlaisissa tilanteissa, kun taas esimerkiksi yrityksen tulevaisuudesta keskustelu vaatii fyysisen kokouksen (Lid Falkman & Lid Falkman 2014: 27). Virtuaalisten kokousten avulla yhteistyötä voi tehdä koko maailman kanssa. Virtuaaliset kokoukset ovat yritysmaailmassa arkipäivää. Niin kuin kasvotusten tapahtuvat kokoukset myös virtuaaliset kokoukset kuuluvat organisaatioiden jokapäiväisiin työrutiineihin. Vaikka virtuaaliset kokoukset ovat saavuttaneet paikkansa organisaatioissa, ne eivät kuitenkaan syrjäytä kasvokkain pidettävien kokousten tärkeyttä. (Surakka 2006: 28) Virtuaalisten kokousten määrä kasvaa sitä mukaa, kun yritykset saavat hankittua oikeanlaisia ja asianmukaisia varusteita ja teknologiaa, jotta virtuaalimaailmaan astuminen olisi mahdollisimman helppoa. Tekniikan kehittyessä vielä entisestään ja virtuaalisuuden yleistyessä ehkä kaikilla organisaatioilla on mahdollisuus virtuaaliseen kokousjärjestelmän käyttöön.

Virtuaalisen kokouksen järjestämiseen tarvitaan sen muodosta riippuen ääni, kuva ja materiaalinjakamismahdollisuus (Lid Falkman ym. 2014: 16). Virtuaalinen kokous on etäkokous, jota voidaan nimittää monella eri tavoin. Muita nimityksiä voivat olla esimerkiksi *matkavapaat kokoukset*, *nettikokous*, *verkkokokous*, *onlinekokous* ja *digitaalinen kokous*. Nimestä huolimatta osallistujat luovat ”kokoushuoneen” fyysisestä sijainnista riippumatta. Kokouksessa osallistujat voivat tuntea olevansa lähellä maantieteellisestä sijainnista riippumatta. (Eklund & Raymond 2015: 12) Käytän tässä tutkimuksessa termiä *virtuaalinen kokous*.

Virtuaalista kokousta ei tule automaattisesti nähdä huonompana vaihtoehtona, jos verrataan kasvotusten tapahtuvaan kokoukseen. Virtuaalinen kokous tulee nähdä samantarvoisena kuin fyysinen kokous. Virtuaalisessa kokouksessa on enemmän joustavuutta ja tehokkuutta, mikä fyysisestä kokouksesta puuttuu. (Lid Falkman ym. 2014: 22) Siihen voi vaikuttaa, miten kommunikoimme virtuaalisissa kokouksissa. Virtuaaliset kokoukset mahdollistavat sujuvan ja tiiviimmän kommunikaation. Virtuaalisten kokousten ansiosta työntekijöitä voidaan rekrytoida heidän taitojensa eikä maantieteellisen sijainnin perusteella. Täten projekteja voidaan vetää eri tavoin ja tehokkaammin.

Tekniikan tulee toimia moitteettomasti, jotta virtuaaliset kokoukset toimivat, siten myös itse kokoukseen pystyy keskittymään sen vaatimalla tavalla. Myös positiivinen asenne auttaa, mikä tarkoittaa hyvää valmistautumista ja tietoa virtuaalisesta kokouksesta sekä halua osallistua sellaiseen. Kokousten onnistuminen virtuaalisesti ei tarkoita sitä, että kaikkien organisaatioiden tulee investoida kalliisiin videokonferenssilaitteisiin, vaan virtuaalisia kokouksia voi järjestää myös pienemmässä mittakaavassa. (Lid Falkman ym. 2014: 8, 9, 27)

2.3.1 Virtuaalisten kokousten kehitys organisaatioissa

Videokonferenssi on yksi virtuaalisen kokouksen muoto, joka toimii virtuaalisen kokouksen kontekstin mahdollistajana. Videokonferenssilla tarkoitetaan sovellusta ja/tai laitteistoa, joka antaa mahdollisuuden työntekijöille ja asiakkaille järjestää reaaliaikaisia kokouksia fyysisestä sijainnistaan riippumatta. Videokuva ja suora videolähetys antavat mahdollisuuden nähdä, kuulla ja puhua toisille ilman, että he ovat fyysisesti samassa paikassa. (Robbins & Judge 2015: 337–338)

Videokonferensseja voidaan järjestää monella eri tavalla. Niitä voidaan järjestää internetin välityksellä jolloin riittää, että käytössä on internetyhteys. Toisen tyyppisiä videokonferensseja ovat huonepohjaiset videokonferenssit, joissa kokouksen järjestäminen vaatii erillisen videokonferenssihuoneen, jossa on asiaankuuluva laitteisto. Taulukko 3 (Julsrud ym. 2012: 397) kuvaa videokonferenssien kahta eri teknologiaa. Lisäksi siinä on verrattu huonepohjaisen ja internetpohjaisen virtuaalisen kokoustamisen teknologioita.

Taulukko 3. Videokonferenssien teknologioita

Videokonferenssi-teknologiat	Huonepohjainen videokonferenssi	Internetpohjainen videokonferenssi
Avaintoiminnot	Standardisoidut terminaalit mahdollistavat kokouksen kahdesta tai useammasta kohteesta toiseen.	Kommunikointia suorien kuvien ja äänen välillä kahden tai useamman henkilön käyttämän PC:n tai kännykän välityksellä.
Hyödyt	Mahdollistaa korkealaatuisen kuvan- ja äänenvälityksen, johon voi myös liittää kameran, jolla voi esittää dokumentteja.	Helppo käyttää ei tarvita erillisiä huoneita. Voidaan järjestää useampien tietokoneiden ja webkameroiden välityksellä. Helppo yhdistää muiden tietokoneiden tietokoneohjelmiin.
Haasteet	Kokouksia hankala järjestää uuden teknologian vaatiessa investointeja sekä standardisoidut terminaalit lähettäjälle ja vastaanottajalle.	Huonompilaatuinen äänimaailmaltaan sekä voi olla epäluotettava mitä enemmän kokouksessa on osanottajia.

Taulukossa 3 ensimmäisenä esitetyn *huonepohjaisen videokonferenssiteknologian* etuna on pidetty sen korkealaatuista kuvaa ja ääntä. Videokonferenssihuoneet ovat keskenään usein samankaltaisia sisustukseltaan luodakseen illuusion siitä, että istutaan saman pöydän ääressä. Huonepohjainen videokonferenssi vaatii identtiset huoneet kokoukseen osallistujien toimipisteiden välillä. Se perustuu siihen, että näissä huoneissa on standardisoidut pääteasemat, joiden kautta yhteys välittyy. Etuja tämän tyyppisessä kokoustamisessa on, että se mahdollistaa korkealaatuisen kuvan- ja äänenvälityksen, ja siihen voi myös liittää kameran, jolla voi esittää dokumentteja. Haasteita syntyy siitä, että näitä kokouksia voi olla hankala järjestää, koska uusi teknologia vaatii investointeja ja standardisoidut terminaalit lähettäjälle ja vastaanottajalle. (Julsrud ym. 2012: 397, 398)

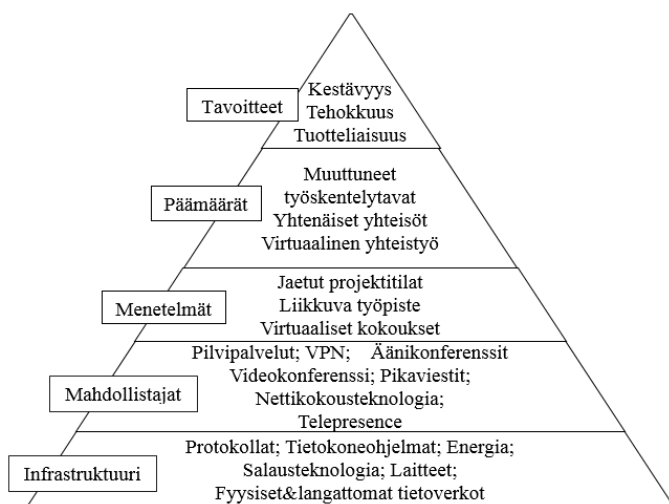
Telepresence on yksi virtuaalisten kokousten muodoista, joka on hyvä esimerkki huonepohjaisista virtuaalisista kokousvaihtoehdoista. Se mahdollistaa muita vaihtoehtoja paremmin tilanteen, jossa kokoukseen osallistuvat pääsevät entistä lähemmäksi todentuntuista kasvotusten tapahtuvaa kokoustilannetta. Telepresence eroaa muista virtuaalisista kokouksista siten, että kokous on aikaan ja paikkaan sidottu. Huoneet on rakennettu niin, että ne ovat identtiset ja niin, että kokoukset ovat mahdollisimman samankaltaisia kuin kasvotusten käytävät. Kokousvaraukset tehdään kunkin telepresence-huoneen oman kalenterin kautta. Telepresence on videokonferenssi, jossa paikalliset ja etäosallistujat näyttävät ikään kuin olisivat yhdessä pöydän äärellä samassa huoneessa. Jokainen osanottaja kokee käyvänsä kokousta niin, että kaikki osanottajat myös ruudussa ovat luonnollisen kokoisina kokoustajina ruudussa näkyvän kuvan kautta. Videokokouksen tulokset ovat hyvin todentunteiset. (Standaert, Muylle & Basu 2013: 46) Telepresence mahdollistaa läsnäolon kokemuksen median mahdollistamassa ympäristössä. (Miller 2011: 31)

Internetpohjainen videokonferenssiteknologia mahdollistaa viestinnän elävän kuvan ja äänen välityksellä kahden tai useamman tietokone- tai puhelinkäyttäjien välillä. Internetpohjainen videokonferenssi voidaan nimensä mukaisesti järjestää netin välityksellä. Siihen ei tarvita

erillisiä huoneita, mikä tekee siitä helppokäyttöisen. Kokous voidaan järjestää useimpien tietokoneiden ja web-kameroiden välityksellä. Se on helppo yhdistää eri tietokoneiden tietokoneohjelmiin. Haasteita luo huonompilaatuinen äänimaailma sekä se, että teknologia voi olla epäluotettava, jos kokouksessa on paljon osanottajia. (Julsrud ym. 2012: 397, 398)

2.3.2 Virtuaalisen kokouksen konteksti ja sen vaikutukset

Tietokonevälitteisen viestinnän kehityksen myötä virtuaalisista kokouksista on tullut olennainen osa yhtenäistä viestintää ja yhteistyötä. Teknologioiden yhdentymisen, standardit ja sovellukset mahdollistavat yhtenäisen kommunikaation, mikä johtaa kunnianhimoiseen yhteistyöhön, ei vain organisaation sisällä, vaan myös eri organisaatioiden välillä. Virtuaalisuuden lisääntyessä ja toteutuessa ilmaantuu organisaatiolle virtuaalisista kokouksista uusia sovelluksia ja syntyy uusia ulottuvuuksia. Virtuaalisten kokousten vaikutukset organisaatioon riippuvat siitä, mitä työkaluja ja sovelluksia virtuaalisen kokouksen konsepti pitää sisällään. Kuvio 4 kertoo mistä virtuaalisen kokouksen konteksti muodostuu. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 120, 121)

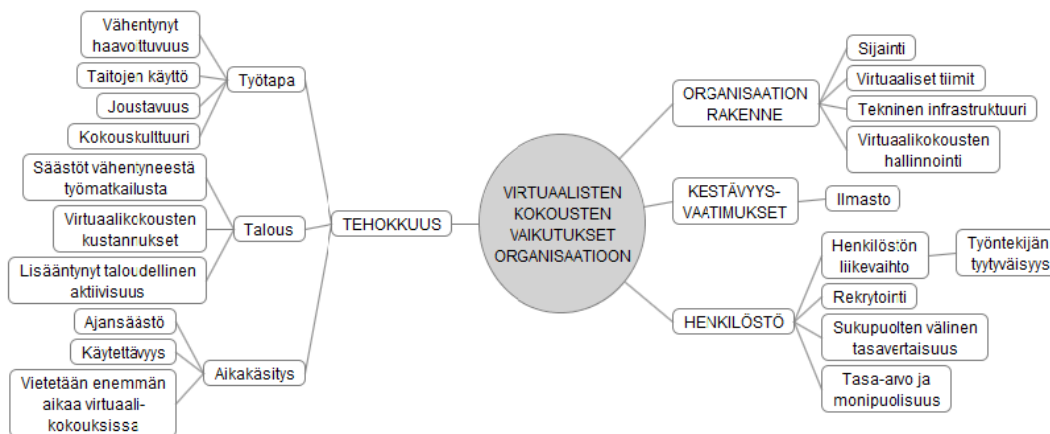


Kuvio 4. Virtuaalisen kokouksen konteksti

Kuvion 4 tavoitteena on selvittää, kuinka infrastruktuuri, mahdollistavat teknologiat, toteutetut menetelmät, päämäärät ja tavoitteet voidaan yhdistää organisaatioon ottamalla tietotekniikkaa avuksi ja osaksi työrutiineja. Pyramidin malli kuvastaa, miten ensin tulee luoda pohja kontekstille, jotta voidaan ruveta rakentamaan toimivaa kokonaisuutta. Virtuaalisen kokouksen mahdollistajia voidaan hankkia yritykseen, kun infrastruktuuri on kunnossa. Seuraavalle tasolle siirtyminen vaatii aina jonkun menetelmän, ja jotta menetelmät saadaan toimimaan, tulee niillä olla joku päämäärä ja tavoite. Mallin menetelmät yhdessä tai yksin toimivat ajureina työtavan muutoksessa. Työprosessin vanhentuessa otetaan uusi prosessi käyttöön. Mallin tavoitteena on tehdä virtuaalisten kokousten vaikutuksista sulautettu tapa. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 120)

2.4 Virtuaalisten kokousten vaikutukset organisaatioon

Virtuaalisilla kokouksilla on ollut monenlaisia vaikutuksia organisaatioon. Ne vaikutukset ovat selkeämmin havaittavissa nyt, kun virtuaaliset kokoukset ovat olleet käytössä pidemmän aikaa. Kuviossa 5 on esitetty esimerkkejä virtuaalisten kokousten vaikutuksista organisaatioon. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 115)



Kuvio 5. Virtuaalisten kokousten vaikutukset organisaatioon

Kuviossa 5 on esitetty neljä pääkohtaa: henkilöstö, organisaation rakenne, kestävyys, edellytykset ja tehokkuus, jotka ovat olleet näkyvimmin virtuaalisten kokousten vaikutusten kohteina. Pääkohtien valinta perustuu kirjallisuuslöydöksiin ja tutkimuksen aineistoon, jota varten haastateltiin henkilöstöryhmiä 19 julkisesta ja yksityisestä ruotsalaisesta organisaatioista. Nämä neljä pääkohtaa vaikuttavat organisaation mahdollisuuksiin saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tutkimuksen, josta kuvio 5 on peräisin, organisatorinen näkökulma saadaan kehittämällä indikaattoreiden määrää ja identifioimalla tiedonkeruumenetelmät, joita voi käyttää mainittujen vaikutusten mittaamiseen. *Henkilöstö* on osa *organisaation rakennetta*. Virtuaalisilla kokouksilla on vaikutuksia myös henkilöstöön. Ne eivät ole vain yksilöllisiä, vaan ne koskevat yleensä työntekijöitä ryhmänä. Vaikutukset voivat liittyä liikevaihtoon, työntekijöiden tyytyväisyyteen ja rekrytointimahdollisuuksiin sekä sukupuolten väliseen tasavertaisuuteen ja tasa-arvoon. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 115)

Tehokkuusaspekti pitää sisällään työtavan, talouden ja aikakäsityksen. Kuviossa 5 kuvataan virtuaalisten kokousten minimoivan organisaatioiden liiketoimintaan liittyviä huolia, joita voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan jatkuminen tai onko organisaatiolla kyky pitää liiketoiminta käynnissä. Lisäksi työtapa koostuu organisaatioon kuuluvien henkilöiden taidoista ja pätevydestä, joustavuudesta sekä organisaation kyvystä sopeutua työtapojen muutoksiin sekä kokouskulttuuriin. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 115) *Taloudellisten tekijöiden* oletetaan vaikuttavan kustannuksiin. Taloudelliset tekijät sisältävät teknisten sovellusten juoksevat kulut, matkakulut sekä taloudellisen aktiivisuuden. Aiemmin mainitsin Abrahamsson Lindebladin (2015) perusoletuksen, että virtuaaliset kokoukset tuovat säästöjä työmatkoissa organisaatiolle, mikä lienee ensimmäisenä näkyvä vaikutus. Työmatkailusäästöillä voi kehittää heikompia osa-alueita organisaatiossa. Abrahamsson Lindeblad (2015) totesi myös, että vaarana on, että säästyneet varat kulutetaan esimerkiksi matkustamiseen ja uusien kokousten järjestämiseen.

*Ajansäästö*n vaikutukset organisaatioon ovat selkeät. Virtuaaliset kokoukset tuovat ajansäästöä, kun aikaa ei enää kulu kokouksiin matkustamiseen. Virtuaalisten kokousten vaikutus tavoitettavuuteen voidaan nähdä positiivisena ja negatiivisena. Perusoletuksena on, että sekä organisaatio että työntekijä ovat tavoitettavissa, milloin vain työaikana, mutta myös työajan ulkopuolella ympäri vuorokauden. Virtuaalokokouksissa saatetaan viettää enemmän aikaa kuin kasvotusten järjestettävissä kokouksissa, jos niitä on monta päivässä. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 115)

3 ORGANISAATIOIDEN KOKOUSKULTTUURI

Kaikilla organisaatioilla on oma kulttuurinsa, joka muodostuu eri asioiden, tapahtumien ja ihmisten yhtälönä. Jokainen organisaatio ja siellä työskentelevät ihmiset luovat itse oman kulttuurin organisaation sisällä, joihin vaikuttavat organisaation omat toimintatavat. Työntekijät sulautuvat niihin ja luovat itse omia tapoja tehdä asioita ja toimia yhdessä. Organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, jotka ovat useiden ympäristöjen kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Schein 1987: 24)

Kokouskulttuuri on hyvin moniselitteinen termi. Kokouskulttuuri määrittyy sen mukaisesti, kuka kokousta ja missä, montako ihmistä osallistuu, ja monestako eri etnisestä kulttuurista on osallistujia. (Koski ym. 2012: 24) Kokouskulttuurin voidaan määritellä pitävän sisällään kaikki kohtaamiset, joissa työntekijät tapaavat ja kommunikoivat keskenään (Arnfalk 2012: 14). Kokouskulttuuri rakentuu vallitsevista toiminta- ja ajattelumalleista, joita pidetään itsestään selvinä tai osin piilevinä. Kokouskulttuuri toimii organisaation yhteistoiminta- ja kommunikointikyvyn peilinä. Kokousten käytäntöjä on vaikea lähteä muuttamaan, koska ne ovat osa laajempaa toimintakulttuuria, miten on aina toimittu. (Koski ym. 2012: 24) Ongelmien etsimisen sijaan tulee kehittää uudenlaisia ratkaisuja mahdollisesti toimivampia kokousmalleja ja -tyyppejä.

Työmarkkinoiden läpikäymä sukupolvenvaihdos johtaa siihen, että työyhteisöt kokonaisuudessaan ovat kyvykkäämpiä hyödyntämään viestintäteknologian ja viestinnän suomia mahdollisuuksia. Viestinnän merkitys muuttuu entistä merkityksellisemmäksi henkilöstön motivoituneisuudelle. Odotukset viestinnän kehittämistä kohtaan kovenevat, kun tietoisuus lisääntyy. Käsitukset muuttuvat hitaasti siitä, mikä on virtuaalista ja mikä aitoa. Henkilöstö tarvitsee riittävän viestintätyytyväisyyden saavuttamiseen entistä vähemmän kontakteja kasvokkain. Monikulttuurisempi toimintaympäristö johtaa työyhteisöjen jakaantumiseen niin, että viestinnän käytännöt alkavat joko moninaistua entisestään tai sitten ne yhdenmukaistuvat. (Puro 2004: 95)

Monikulttuurisissa kokouksissa on huomioitu erilaiset kulttuuritaustat ja -asiat, sillä ne voivat vaikuttaa kokouksen kulkuun. Monikulttuuriset palaverit voivat vaatia enemmän herkkyyttä ja erilaisten paikallisten olojen ja kulttuurien ymmärrystä ja tuntemusta. Lisäksi ne voivat olla tavallista suomalaista kokousta moni-ilmeisempiä. Kokouksessa, jossa on osanottajia useista eri kulttuureista, helpottaa kun järjestelyt on hoidettu kunnolla, johtaminen on asiantuntevaa ja vaalitaan hyvää ilmapiiriä. (Surakka 2006: 103)

3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostaa pohjan kaikelle toiminnalle. Organisaatiossa on hyvä tunnistaa, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti esimerkiksi siihen, mihin kokouksissa saa ja voi ottaa kantaa. (Surakka 2006: 18) Organisaatiokulttuurin käsite laaja, joka koskettaa organisaation kaikkia osapuolia. Organisaatiokulttuuri muodostuu jokapäiväisestä vuorovaikutuksesta organisaation sisällä, ja se sisältää kaikenlaisen kommunikoinnin. (Littlejohn & Foss 2011: 313, 314) Kaikilla organisaatioilla on oma kulttuurinsa, ilman sitä ei organisaatio ole organisaatio. *Kulttuuri*-sanaa käytettäessä on annettu ymmärtää, että kyseessä on samanlainen ilmiö, puhuttiin sitten kansakunnista tai organisaatioista, mutta näin ei ole. Organisaatio ei ole kansakunta. Nämä ovat luonteeltaan kaksi erilaista kulttuurityyppiä. Organisaatiokulttuuri erottaa organisaatioiden jäsenet toisten organisaatioiden jäsenistä. (Hofstede 1993: 258, 259)

Organisaatiota personoi sen kulttuuri, ja sanotaankin, että siinä on organisaation DNA. Organisaatiokulttuurin taustalla vaikuttavat muun muassa organisaation visio, tavoitteet, arvot, toimintatavat, kulttuuritekijät ja organisaatio. Organisaatiokulttuuri pohjautuu työntekijöiden henkilöhistoriaan ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ja se ilmenee työntekijöiden yhteisöllisessä käyttäytymisessä. Ajan mukana organisaatiokulttuuri muuttuu ja organisaatiokarttojen näkymättömät henkilöverkot ja hierarkiat, jotka ovat epävirallisia,

muovaavat sitä. Organisaation kulttuuri on innovaatiotoiminnassa keskeisessä asemassa. (Saarnio & Hamilo 2013: 64)

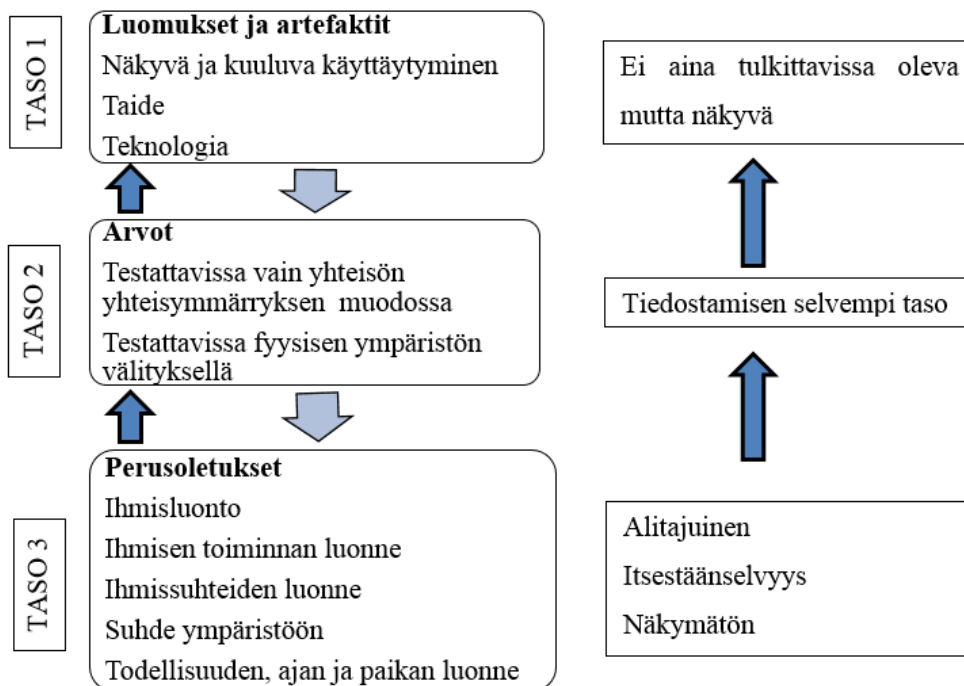
Organisaatiokulttuurin käsite muodostuu monesta eri osa-alueesta kokonaisuudeksi. Scheinin määritelmän mukaan organisaatiokulttuureja luovat johtajat. Yksi organisaation tärkeimmistä johtamistoiminnoista on juurikin kulttuurin luominen, työstäminen sekä sen johtaminen. Kun lähemmin tarkastellaan johtamista ja kulttuuria, niitä ei pystytä ymmärtämään yksinään. Siksi niitä on helpompi käsitellä yhdessä. Joissakin yhteiskunnissa toimivat organisaatiot ja ryhmät kehittävät myös omia kulttuurejaan, jotka vaikuttavat merkittävästi niiden jäsenten toiminta- ja ajattelutapoihin sekä tunteisiin. (Schein 1987: 19, 21)

Virtuaalisen organisaation teknologisista mahdollisuuksista on helppo viehtyä, mutta seurauksena johdon ja henkilökunnan voi johtaa ajattelemaan uudestaan, mitä organisaatiolla tarkoitetaan. Yksinkertaisuudessaan johtamisen pulma johtaa kysymykseen, kuinka johtaa ihmisiä, joita ei näe? Helppo vastaus siihen on, että luottamalla heihin. (Handy 1995) Organisaation kyky on tunnistaa uuden tiedon arvo, omaksua se ja ottaa se liiketoiminnalliseen käyttöön. (Rice & Leonard 2014: 431)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yhtä lailla kokousten toteutumiseen aivan kuten kaikkeen muuhunkin organisaation toimintaan. On oltava tietoinen niistä kulttuurisista tekijöistä, jotka vaikuttavat jäsenten toimintatapoihin työyhteisössä, jotta voi saada todellista kehittymistä aikaiseksi. (Surakka 2006: 19) Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkimukseni kannalta kaksi tärkeää teoriaa. Alaluku 3.1.1 kertoo Edgar Scheinin mallin kulttuurin tasoista (1980) ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta ja alaluku 3.1.2 Geert Hofsteden kulttuurin ilmentymisestä sipulimallin (2005) mukaan.

3.1.1 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus

Edgar Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella eri tasolla. Yhteiset piilevät oletukset, havaittavissa olevat organisaation toimintatavat, prosessit ja rakenteet sekä ilmaistut arvot muodostavat kukin oman tasonsa. (Surakka 2006: 19) Kuvio 6 avaa Scheinin ajatusta kulttuurin tasoista sekä vuorovaikutuksesta, joka on niiden välillä.



Kuvio 6. Kulttuurien väliset tasot ja vuorovaikutus

Kuviossa 6 on esitetty Edgar Scheinin näkemys kulttuurien välisistä tasoista ja niiden vuorovaikutuksesta. Mallissa on kolme tasoa, joiden välillä on vuorovaikutusta. *Ensimmäinen taso* on kulttuurin näkyvin osa, jossa on mainittuna ihmisten rakentama sosiaalinen ja fyysinen ympäristö; artefaktit ja luomukset. Näkyvistä asioista esimerkkeinä

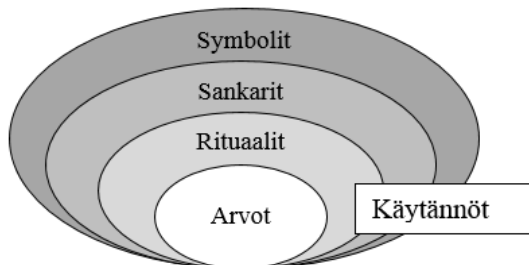
voidaan mainita taide, teknologia sekä kuuluva ja näkyvä käyttäytyminen, jotka ovat ihmisten näkyviä mutta ei aina tulkittavissa olevia aikaansaannoksia. (Schein 1987: 32)

Toinen taso on omistettu arvoille, jotka ovat testattavissa joko fyysisen ympäristön välityksellä tai vain yhteisön ymmärryksen muodossa. Tämä taso on selvästi selemmän tiedostamisen taso. Kulttuurinen oppiminen on alun perin joltain peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat miten asioiden tulee olla, vastakohtana sille miten asiat ovat. (Schein 1987: 33)

Kolmas taso sisältää perusoletukset, jotka pitävät sisällään esimerkiksi ihmissuhteiden ja ihmisen toiminnan luonteen, suhteen ympäristöön, ihmisluonnon sekä todellisuuden, ajan, paikan luonteen. Tämän tason perusoletukset ovat itsestäänselvyyksiä, alitajuisia ja näkymättömiä. (Schein 1987: 35) Mallin tasoilla halutaan havainnollistaa, että kulttuurien välillä tulee aina olemaan eroavaisuuksia, oli sitten kyse naapurikaupungista tai jopa vain viereisestä kaupunginosasta. Vaikka on eroavaisuuksia, silti niiden välillä on vuorovaikutusta, jota tapahtuu eri tasoilla.

3.1.2 Kulttuurin ilmentyminen sipulimallin mukaan

Tässä luvussa esittelen *Geert Hofsteden* sipulimallin, jonka avulla hän kuvaa kulttuurin ilmentymistä. Jokainen meistä kantaa mukanaan tuntemisen, ajattelun ja käyttäytymisen malleja, jotka on opittu eletyn elämän aikana. Suurin osa opeista tulee lapsuudesta, koska silloin ihminen omaksuu ja oppii parhaiten. Tiettyjen tunne-, ajatus- ja käyttäytymismallien vakiinnuttua on niistä vaikea poisoppia voidakseen oppia jotain niistä poikkeavaa. (Hofstede 1993: 19) Kulttuurierot näyttäytyvät monella eri tavalla. Kuviossa 7 kuvataan tarkemmin, mitä sipulimallilla tarkoitetaan ja kuinka kulttuuri ilmenee eri tasoilla.



Kuvio 7. Sipulikuviokuva: kulttuurin ilmenemisen tasot

Kulttuurin ilmenemismuotoja voi kuvata seuraavilla käsitteillä: arvot, rituaalit, sankarit ja symbolit. Kuvio 7 kuvaa, että kulttuurin syvintä kerrostumaa edustavat arvot ja lähinnä pintaa olevaa edustavat symbolit. Rituaalit ja sankarit jäävät niiden välille.

Symbolit ovat eleitä, sanoja, esineitä tai kuvia, joilla on jokin merkitys, ja sen tunnistavat samaan kulttuuriin kuuluvat. Uusia symboleja on helppo muodostaa ja vanhat häviävät. Toiset ryhmät matkivat muiden kulttuuriryhmien symboleja. *Sankarit* ovat joko kuolleita, kuviteltuja tai todellisia henkilöitä, joita arvostetaan suuresti ja joilla on joissakin kulttuurissa luonteenpiirteitä, jotka siten toimivat käyttäytymismalleina. *Rituaaleja* pidetään teknisessä mielessä tarpeettomia kollektiivisiä toimintoja jonkin päämäärän saavuttamiseksi, mutta toisissa kulttuureissa rituaaleja pidetään sosiaalisesti välttämättöminä, joita noudatetaan. Kunnioituksen osoittaminen muille ja tervehtiminen, uskonnolliset ja sosiaaliset seremoniat ovat esimerkkejä tällaisista rituaaleista. Järkiperaisista syistä pidettävät poliittiset tai organisaatioiden kokoukset voidaan nähdä palvelevan rituaalitarkoitusta, esimerkiksi suomalla johtajille tilaisuuden itsetehostukseen. (Hofstede 1993: 24, 25)

Sipulikuviokuva 7 *rituaalit, sankarit ja symbolit* on sijoitettu käytäntöjen alle. Edellä mainittujen kohtien kulttuurimerkitys on näkymätön ja ilmenee vain asiaan perehtyneiden tapoina tulkita näitä käytäntöjä. Sipulikuviokuva mukaan kulttuurin ytimenä ovat *arvot*. *Arvot* ovat tietynsuuntaisia tunteita, joissa on sekä huonot että hyvät puolensa. Arvot ovat yleisiä

taipumuksia suosia muiden kustannuksella jotain tiettyjä asiantiloja. Lapset oppivat ensimmäisinä arvot tiedostamatta. (Hofstede 1993: 25)

Lähes kaikilla yksilöillä on väistämättä oma monitasoinen henkinen ohjelmointinsa, joka kytketty eri *kerrostumiin kulttuurissa*. Tämä johtuu siitä, että he kuuluvat samanaikaisesti erilaisiin ihmisluokkiin ja -ryhmiin. (Hofstede 1993: 27-28) Taulukko 4 kertoo enemmän Hofsteden näkemyksestä kulttuurin kerrostumista.

Taulukko 4. Kulttuurin kerrostumat

Kulttuurin kerrostumat	Kansallinen taso
	Uskonnollinen, etninen, kielellinen ja alueellinen taso
	Sukupuolten taso
	Sukupolvien taso
	Sosiaaliluokkien taso
	Yritys- tai organisaatiotaso

Taulukossa 4 on kuvattuna, mitä eri kerrostumia kulttuureissa voi olla. *Kansallinen taso* on peräisin kotimaasta. Olemme kaikki kotoisin jostain. Se antaa kulttuuriimme oman mausteensa. On tärkeä keskittyä kansakuntia yhdistäviin tai erottaviin kulttuuritekijöihin, koska nykyiset yli 200 kansakuntaa asuttavat tätä ainoaa ja yhtä maailmaamme, me joko selviydymme tai tuhoudumme yhdessä. (Hofstede 1993: 31)

Uskonnollinen, etninen, kielellinen ja alueellinen taso kuvaa sitä, että useimmat maat koostuvat etnisistä, uskonnollisista tai kieliryhmistä tai erillisistä alueista. Kaikki maailman suuret uskonnot ovat kokeneet jossain historiansa vaiheessa syvällisen hajaannuksen. Tällaisissa ristiriidoissa on aina ollut merkittävä rooli ryhmien välisillä kulttuurieroilla. (Hofstede 1993: 27, 35)

Sukupuolten taso määrittyy sen mukaan, onko yksilö syntynyt pojaksi vai tytöksi. *Sukupolvien taso* erottaa isovanhemmat vanhemmista ja lapsista. *Sosiaaliluokkien taso* on riippuvainen ammatista ja koulutusmahdollisuuksista. Työssä olevilla *yritys- tai organisaatiotaso* määrittelee, miten he ovat sisäistäneet yrityksen tai organisaation näkemykset ja arvomaailman. (Hofstede 1993: 28)

3.2 Kokouskulttuuri

Kokoukset ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeitä. Kokouksia tarvitaan, koska asiat eivät kehity itsestään. Yhteistyötä tarvitaan. Työn tekemiseen kuuluu asioiden selkeyttäminen, joka voidaan tehdä muun muassa yhteisten kokousten avulla. Esimies tarvitsee tukea alaisiltaan ja organisaatiolta, sillä hänelläkään ei ole aina ideoita ja kaikkea tietoa. Perinteinen kokousmalli pysyy organisaatioissa, koska ensinnäkin kokoukset ovat helppo ja turvallinen tapa viettää aikaa yhdessä, toiseksi aktiivinen osallistuminen vaatii enemmän. (Koski ym. 2012: 26) Organisaation kokouskulttuuri voi pitää sisällään kaiken lyhyestä epävirallisesta keskustelusta kahvinkeitin äärellä aina säännöllisesti pidettäviin raportointikokouksiin, konferensseihin, seminaareihin, koulutustilaisuuksiin, projektikokouksiin ja niin edelleen. (Arnfolk 2012: 14)

Suomalainen kokousajattelu suosii suoraviivaista ajankäyttöä ja tehokkuutta. Rupatteluun käytetään vain hyvin vähän aikaa, jos lainkaan. Kokouksen läsnäolijoilta edellytetään ja oletetaan hyvää valmistautumista. Kokoukset tekevät päätöksiä eivätkä valmistele. Pidetään kiinni asiasta ja aikataulusta. Kokoukset etenevät päämäärätietoisesti ja nopeasti. Kokoukset muuttuvat, koska niiden asema verrattuna muihin viestinnän muotoihin on määritelty entistä tiukemmin. Tämä on yksi niistä avaimista, joilla jännitettä voi purkaa muuttuvan kokouskulttuurin ja *suomalaisen viestintäkulttuurimme* välillä. Kokouskulttuurin muutoksessa onkin kyse kokonaisen ajattelutavan muuttumisesta: mihin näitä yhteisiä kokouksia tarvitaan ja mistä niissä on kyse? Edellä mainitut ovatkin avainkysymyksiä jotka ohjaavat suuntaan, joka muuttaa tapaamme puhua ja toimia. (Puro 2004: 27, 29, 31)

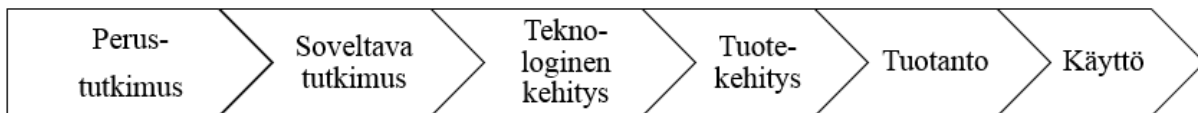
Kokouskulttuuri virtuaalisissa kokouksissa on hieman erilainen verrattuna kokouskulttuuriin yleensä. Uusien kokoustyyppien myötä vaaditaan selkeät säännöt siitä, miten ja kuinka kokouksia pidetään ja keitä niihin tulee kutsua. Virtuaalisilla kokouksilla, kuten videokonferensseilla, on vaikutusta kokouskulttuuriin. Virtuaaliset kokoukset vaativat enemmän esijärjestelyitä, selkeämmän agendan ja järjestäytyneemmän työtavan. Virtuaalikokoukset ovat usein intensiivisempiä, jäykempiä ja sopimattomampia sosiaaliselle kanssakäymiselle. Virtuaalikokouksia ei myöskään koeta yhtä tehokkaina kuin fyysisiä kokouksia, koska niissä piilee epäoikeudenmukaisuuden, kulttuuristen asioiden väärinymmärryksen ja teknisten virheiden riski. Jos virtuaalista kokousta ei johdeta asianmukaisesti, saattaa se aiheuttaa riskin, etteivät kaikki osanottajat saa tasapuolisesti mahdollisuutta osallistua. (Abrahamsson 2015: 118)

Keskeistä kokouskulttuurin ymmärtämisessä on, että työelämässä on vähemmän aikaa yhä laajempien työtehtävien hallintaan, mikä johtaa myös tiukempaan kokouskuriin. Työelämän nopeutuvan rytmin hyviä puolia on se, että pyrimme eliminoimaan ne tekijät, jotka lisäävät turhaan työpäivän painolastia. (Puro 2004: 28) Kaikissa kulttuureissa ihmiset viestivät keskenään. Kaikissa kulttuureissa järjestetään kokouksia. Jokainen organisaatio luo oman tavan kommunikoida ja tarjoaa puitteet käytäville kokouksille. Kokouskäyttäytyminen on asia erikseen, ja se on jokaisen omalla vastuulla ja siihen vaikuttavat työntekijät itse. Organisaatio voi toiminnallaan ohjata työntekijöitä tietynlaiseen käyttäytymismalliin, joka taas sitten osittain vaikuttaa yksilöiden kokouskäyttäytymiseen. Yrityskulttuuri pohjautuu työntekijöiden henkilöhistoriaan ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ja se ilmenee työntekijöiden yhteisöllisessä käyttäytymisessä (Saarnio ym. 2013: 64).

3.3 Menetelmän taustateoria

Seuraavassa esittelen tutkimuksen taustateorian sekä menetelmän, jonka avulla käsittelen tutkimuksen aineiston. Kuten jo aiemmin totesin menetelmäluvussa, käytän tässä tutkimuksessa sekä teoria- että aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (Kankkunen ym. 2013: 167). Tarkastelen tutkimuksessa aihetta narratiivisesta näkökulmasta, koska on kiinnostavaa, miten ihmiset kertovat kokemistaan asioista ja miten he muistelevat menneitä. Muistelutyö on olennainen osa tätä tutkimusta, koska haastatteluissa pyysin haastateltavia kertomaan heidän kokemuksiaan ja muistoja virtuaalisista kokouksista. Koskinen (2003) kertoo kirjassaan tanskalaisen tulevaisuudentutkijan Rolf Jensenin ajatuksista, joiden mukaan elämme tarinayhteiskunnan aikakaudella, jossa olemme siirtyneet tieteen valtakaudelta tunteiden aikakauteen. Jensenin mukaan menossa on muutos informaation aikakaudesta kohti tarinoiden ja mielikuvituksen aikakautta. Ihmisiä ei niinkään kiinnosta faktatieto vaan keskeisesti toiset ihmiset ja heidän tarinansa. (Koskinen 2003: 57, 59)

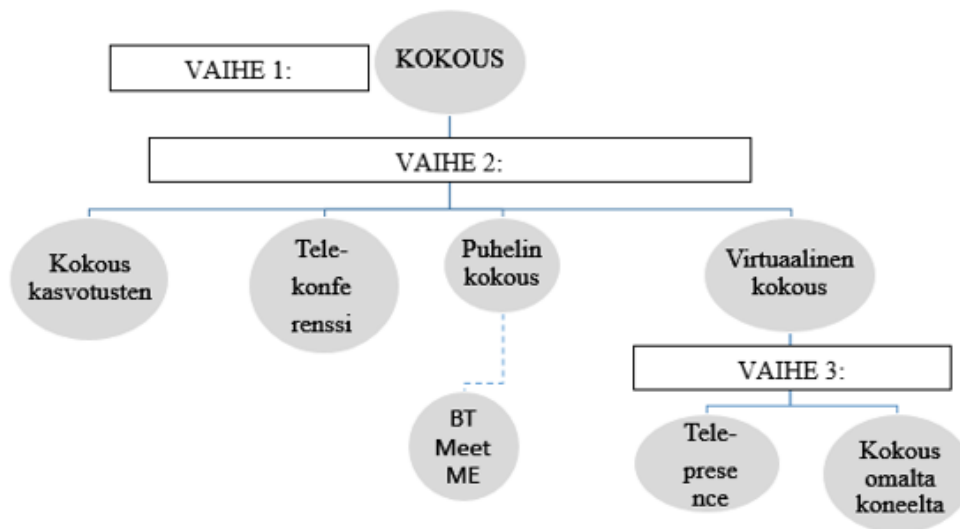
Tämän tutkimuksessa tutkimusmenetelmä pohjautuu Bijkerin, Hughesin ja Pinchin vuonna 1987 kehittämään teknologian sosiaalisen rakentumisen teoriaan. Teoriaa on sovellettu teknologian sosiaalisen käyttökontekstin ja käyttäjäryhmien teknologialle antamien merkitysten tutkimuksissa. Tieteen erottaminen teknologiasta ei ole tarpeellista. On ilmiselvää, että tieteen ja teknologian tutkimuksen voi liittää yhteen, sillä ne voivat hyötyä toisistaan. (Bijker, Hughes & Pinch 1987: 17) Teknologian ja tieteen välinen suhde on heterogeeninen ja sisältää kurinalaisia perspektiivisiä muotoja. 1970-luvulla teknologiaa käsiteltiin niin kuin mustana laatikkona, jonka sisällön ja käyttäytymisen oletettiin kuuluvan yleissivistykseen. (Bijker ym. 1987: 19) Kuviossa 8 on esitelty satunnainen määrä kehityksen askelia innovaatioprosessissa.



Kuvio 8. Innovaatioprosessin kuusivaiheinen malli

Teknologian historioitsijat näyttävät usein luottavan tuotteen onnistuneeseen julkaisemiseen ikään kuin todisteena siitä, että siinä ei ole enää selittävää työtä tehtävänä. Työ johon Bijker ynnä muut ryhtyivät, on toisenlainen pyrkimys näyttää, kuinka voidaan lähestyä empiirisesti jotain tuotetta, jolle on rakennettu sosiaalisesti sisältö. (Bijker ym. 1987: 22, 26)

SCOT (Social Construction of Technology) tarkoittaa teknologian yhteiskunnallista rakentumista. SCOT:ssa teknologisen tuotteen kehityksellinen prosessi on esitetty valinnan ja vaihtelun vuorotteluna. (Bijker ym. 1987: 28) Mietitään vaikka polkupyörän kehitystä. *Vaiheessa yksi* tuote on ensin erityinen, kun se tulee markkinoille uutena innovaationa. *Vaiheessa kaksi*, kun siihen on totuttu ja se on yleistynyt se saa lempinimen, ja yhdestä onnistuneesta tuotteesta voi alkaa kehittää erilaisia variaatioita, joista osa on epäonnistuneita ja osa onnistuneita. Polkupyörästä on erilaisia malleja, ja niitä on valmistettu eri tarkoituksiin kuten maastoajoon tai kilpailuihin sopiviksi. Ennen kuin nuo edellä mainitut erityistarkoitukseen kehitetyt pyörämallit on saatu juuri sellaisiksi, kuin on tarkoitettu, ovat ne läpikäyneet monta epäonnistunutta ja hylättyä mallia. Koko ajan päästään kohti kehittyneempiä ja toimivampia tuotteita, joita on testattu ja joita pieleen menneet keksinnöt ovat vahvistaneet. (Bijker ym. 1987: 28) Kuviossa 9 esittelen, miten voin soveltaa Bijkerin monisuuntaista mallia tähän tutkimukseen.



Kuvio 9. Uuden innovaation kehitysvaiheet

Kuvio 9 kuvaa sitä, miten voin käsitellä tämän tutkimuksen pääkäsitettä eli kokousta yksivaiheen tuotteena. Vaiheessa kaksi tulevat erilaiset kokoustyyppit sisältäen pois pudonneita epäonnistuneita innovaatioita. Kolmosvaiheessa yksi kokoustyypeistä on jalostunut erilaisiksi erikoiskokouksiksi.

Voidaan odottaa, että toisten teknologisten tuotteiden tulkinnallinen joustavuus on selkeämpää kuin toisten. Riippuu kehitysprosessista, kuinka ongelmat on ratkottu, ja mihin ratkaisuihin on päädytty missäkin vaiheissa. Tämä taas juontaa juurensa siihen, kuka päättää, mitkä ongelmat ovat relevantteja. Jos tuotteessa on sosiaalisia ryhmiä osallisena, nuo ryhmät antavat olettaa, että tuotteella on merkittävä rooli. Ongelma on määritelty relevantiksi vain, jos on olemassa sosiaalinen ryhmä, jolle se on ongelma. (Bijker ym. 1987: 29-30)

Konseptin hyödyntäminen tiettyyn sosiaaliseen ryhmään yhdistää sekä järjestäytyneet että järjestäytymättömät instituutiot ja organisaatiot, sekä yksilöt. Konseptin perusedellytys on, että kaikki tietyn erityisryhmän jäsenet jakavat saman joukon merkityksiä, jotka liittyvät tiettyyn tuotteeseen. Jotta voidaan valita asianmukainen sosiaalinen ryhmä, on ensin

selvitettävä, onko tuotteella jotain tarkoitusta sosiaalisen ryhmän jäsenille. (Bijker ym. 1987: 30)

Kaikilla tuotteilla ja teknologioilla on aina jonkinlaiset omat käyttäjäryhmänsä, tai ainakin suuntaa antavat. Kun sopiva käyttäjäryhmä on identifioitu, heistä voi antaa tarkemman kuvauksen. Tässä vaiheessa kuvaan astuu myös taloudellisen vahvuuden tai voiman näkökulma, jos se on oleellista. Ainut määriteltävä ominaisuus on joku yhtenäinen merkitys, joka tietylle tuotteelle tai teknologialle on annettu. Meillä täytyy olla tarkka kuvaus käyttäjäryhmistä, jotta voimme paremmin määritellä tuotteen toiminnon kunnioittamalla jokaista käyttäjäryhmää. (Bijker ym. 1987: 34)

Jos palataan vielä mallin esittelyyn, kun tietyn tuotteen käyttäjäryhmä on tunnistettu, täytyy tunnistaa ja olla kiinnostunut ongelmista, joita näissä ryhmissä ilmaantuu tietyn tuotteen käytössä. Ongelmia voi ilmaantua monenlaisia, koska käyttäjäryhmään kuuluvat henkilöt ovat kaikki yksilöitä. Jokaisen ongelman ympärille tulee tunnistaa ja luoda useampia variaatioita ongelmanratkaisuihin, joista valitaan sopivin. (Bijker ym. 1987: 35) Edellä esitetty teoria kertoo paljon enemmän kuin pelkästään teknologisen kehityksen. Se korostaa sen monisuuntaista luonnetta. (Bijker ym. 1987: 40) Käyttäjäryhmä havaitsee ongelman, ja se ratkaistaan kuunnellen käyttäjäryhmää. Näin saadaan luotua tuote, joka sopii juuri tietyn käyttäjäryhmän tarpeisiin. Tiivistettynä tämän teorian pohjalta teknologia luodaan ihmisryhmien tarpeiden ja toiveiden mukaan. Tuotteet siis rakentuvat ajan myötä ihmisten tarpeiden kanssa. Sitä kutsutaan kehitysprosessiksi.

4 KOKEMUKSIA KOKOUSKULTTUURIN MUUTOKSESTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatioiden sisällä on koettu digitalisaation kokouskulttuuriin virtuaalisten kokousten muodossa tuomat muutokset. Yritys, josta valitsin haastateltavat, on suuri kansainvälinen vientialan organisaatio, jossa investoidaan jatkuvasti uuteen viestintäteknologiaan. Organisaatiossa pyritään luomaan mahdollisimman hyvät puitteet mutkattomaan ja helppoon yhteydenpitoon kollegoihin ja asiakkaisiin heidän sijainnistaan riippumatta. Siellä myös panostetaan teknologiaan, joka mahdollistaa virtuaaliset kokoukset, jotta asiakaspalvelu ja yhteydenpito kollegoihin saataisiin parhaaksi mahdolliseksi. Kohdeyritys tarjoaa tutkimukselle monikulttuurisen ympäristön, josta löytyy monia erityyppisiä virtuaalisia kansainvälisiä kokouskokemuksia kotimaassa ja ulkomailla.

Tutkimuksen haastattelut on kerätty organisaatiossa, jossa virtuaaliset kokoukset ovat käytössä päivittäin, ja jossa työskentelevillä on rikas työympäristö virtuaalisia kokouksia ajatellen. Kohdeyrityksen matkustuspolitiikasta vastaava henkilö (Metsola 2017) kertoo, että vuonna 2009 kaikille työntekijöille asennettiin tietokoneille ohjelma, joka mahdollisti virtuaalisten kokousten järjestämisen. Siitä lähtien jokainen työntekijä on voinut helposti itse järjestää virtuaalisen kokouksen ilman erityisjärjestelyjä. Virtuaalisten kokousten järjestäminen oli mahdollista jo ennen vuotta 2009, mutta se oli käytössä vain hajanaisesti joissain maissa ja yksiköissä, mutta ei kaikilla globaalisti. (Metsola 2017)

Haastatteluiden avulla saan selville, mitä haastateltavat ajattelevat tutkimukseni aiheesta, ja mitä omakohtaisia kokemuksia heillä on siitä (katso Eskola ym. 2013). Haastattelujen avulla haastateltavat kertovat siitä, miten he ovat kokeneet kokoukset ja niiden muutokset vuosien saatossa. Haastatteluun osallistuvien roolit erottavat sen tavallisesta keskustelusta. Haastattelijalla on tiedonkerääjän ja kysyjän rooli, kun taas haastateltavalla on tiedonantajan ja vastaajan rooli. Haastattelut ovat aina vuorovaikutustilanteita riippumatta siitä, kuinka suunniteltuja ja strukturoituja ne ovat. (Ruusu vuori ym. 2005: 23, 29) Ei ole selkeitä

tutkimustuloksia siitä, millä mittareilla virtuaalisten kokousten vaikutusta organisaatioon tulisi mitata. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu tarinankerronnallisesta näkökulmasta. Näin saadaan tutkimukselle uudenlainen näkökulma.

4.1 Aineiston kerääminen ja käsittely

Pro gradu -tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Haastateltavien valintaperusteina oli heidän monipuolinen ja kansainvälinen kokemuksensa kokouksista, etenkin virtuaalisista kokouksista. Valitsin haastateltavat henkilöt hieman eri työtehtävistä saadakseni mahdollisimman monipuolisen aineiston, joka sisältää kokemuksia erilaisista kokouksista. Valintaan vaikutti myös se, että heillä kaikilla on saman organisaation palveluksessa pitkä, yli kymmenen vuoden työkokemus, eli he ovat olleet kyseisessä työpaikassa jo ennen virtuaalisten kokousten käyttöönottoa ja osaavat näin ottaa kantaa myös kohdeorganisaation tekemiin valintoihin ja toimintaan.

Valitsin kaikki haastateltavat samasta organisaatiosta, jotta saan mahdollisimman selkeän kuvan siitä, miten kokoustaminen ja virtuaaliset kokoukset on koettu tietyn organisaation sisällä. Näin saan myös kuvan siitä, minkälaisia mahdollisesti erilaisia kokemuksia virtuaalisten kokousten vaikutuksesta kokoukulttuuriin organisaatiossa on.

Olin haastateltavista osaan ensin yhteydessä puhelimitse ja osan tapasin kasvotusten, jolloin kerroin heille pro gradu -tutkimuksestani ja samalla kysyin, voisinko haastatella heitä. Kaikki henkilöt, joilta kysyin, suostuivat haastateltavikseni. Seuraavaksi lähetin sähköpostitse lisätietoa haastattelusta, sen teemoista ja niiden sisällöstä. Luettelo teemoista (ks. liite). Haastateltavat saivat miettiä etukäteen ennen haastattelua vastauksia kysymyksiin ja pystyivät näin paremmin valmistautumaan itse haastatteluun. Järjestin haastattelut haastateltavien omalla äidinkielellä. Tein kaksi haastattelua ruotsiksi ja kolme haastattelua suomeksi. Siten haastateltavat pystyivät parhaiten ja luontevimmin kertomaan annetuista

teemoista. Aineisto koostuu viidestä haastattelusta, joiden kokonaiskesto on yhteensä noin kolme tuntia 30 minuuttia. Aineiston laajuus litteroituna on yhteensä noin 50 sivua.

4.1.1 Tutkimuksen kulku

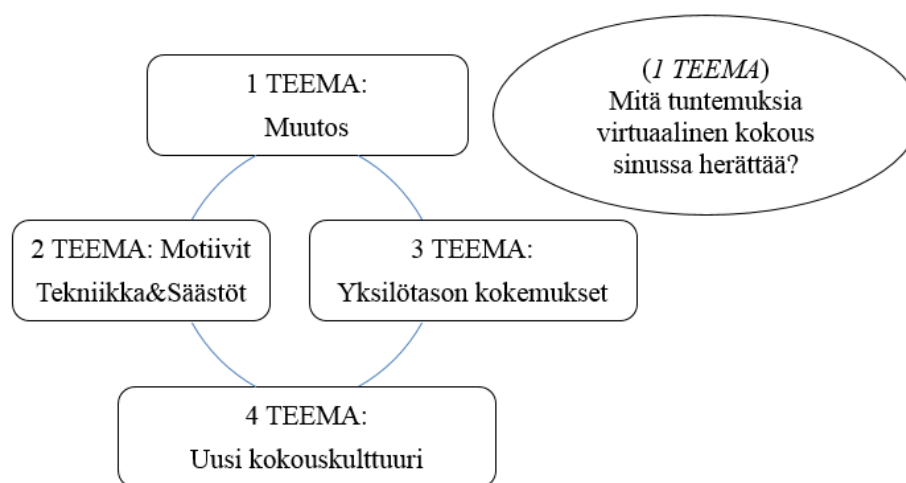
Haastattelun teemat on rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Järjestin haastattelut, kun tutkielman teoriaosuus ja muu rakenne olivat suurin piirtein selvillä, että sain liitettyä haastattelukysymykset tutkimuksen muuhun sisältöön. Valmiit haastattelut purin tietokoneelle kirjoittaen ne auki sanallisesti eli litteroiden. Haastattelut kirjoitin kuulemani perusteella puhtaaksi ja erottelin vielä lopuksi vastaukset teemoittain. Näin vastaukset voitiin jo litterointivaiheessa jakaa teema-alueittain ja tallentaa omiin kansioihinsa. Kaksi ensimmäistä haastattelua litteroitiin kokonaisuudessaan kokonaiskuvan muodostumiseksi, jotta sain mietittyä hyvän tavan purkaa ja analysoida haastatteluiden sisällöt. Loput kolme haastattelua litteroin siten, että sain poimittua ja tunnistettua niistä analyysia varten olennaiset vastaukset, jotka liittyvät tämän tutkimuksen teemoihin.

Analyysissä selvitin, mikä tai mitkä asiat haastateltavien näkemyksen mukaan ovat mahdollisesti vaikuttaneet virtuaalisten kokousten myötä kokous- ja organisaatiokulttuurin muutokseen ja mitä uusia asioita virtuaaliset kokoukset ovat mahdollistaneet. Analyysivaiheessa tarkastelen aineistosta nousevia sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Näistä yhtenevistä asioista luodaan teemoittain käsitekartat ja poimitaan niihin myös erillisiä yksittäisiä asioita, jotka tulivat esiin haastatteluista. Käsitekartat selkeyttävät analyysiosion käsittelyä ja rakennetta. Tutkimuksen tulokset esitellään teema kerrallaan, ja esimerkkeinä käytetään suoria lainauksia haastatteluista.

4.1.2 Haastatteluteemat ja niiden luokitteluperusteet

Haastatteluissa esitettyjen kysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta päädyin neljään teemaan, jotka on esitelty tuonnempana. Kysymyspatteristo sisälsi alun perin viisi teemaa,

joista olen päätenyt käsittelemään neljää. Teema, joka jätettiin pois, käsitteli virtuaalisten kokousten haastateltavissa herättämiä tuntemuksia. Se on tärkeä teema, mutta sen yleisyyden vuoksi käsittelen aihetta analyysin johdannossa, ilman että luokittelen sitä yhdeksi teemaksi. Näihin teemoihin päädyin osittain kuvion 5 pohjalta (ks. s. 30), jossa esitettiin virtuaalisten kokousten vaikutuksia organisaatioon. Siinä oli esitetty neljä teemaa: henkilöstö, organisaation rakenne, kestävyuden edellytykset ja tehokkuus. Näistä teemoista keskityn tehokkuuteen ja organisaation rakenteeseen, joista kehitin edelleen tutkimukseni teemat. Kuviossa 10 on esitetty analyysissä käsiteltävät teemat.



Kuvio 10. Haastattelun teemat

Ensimmäinen teema *muutos* on sellainen asia, jonka virtuaalisuus on tuonut ensimmäisenä tullessaan kokouskulttuuriin ja siksi tärkeä asia käsiteltäväksi ensimmäisenä. Muutosteeman yhteydessä käsittelen virtuaalisten kokousten käyttöönoton *historiaa* sekä *muistoja* siitä, minkälaista oli osallistua ensimmäisiin virtuaalisiin kokouksiin ja minkälaisia tuntemuksia ne herättivät.

Toisena teemana käsittelen *organisaation motiiveja* virtuaalisten kokousten käyttöönottoon ja lanseeraukseen. Tarkemmin tämän teeman sisällä käsitellään *tekniikkaa*, jota ilman ei ole

mahdollista järjestää virtuaalista kokousta. Toinen asia, jota käsitellään motiiveissa, ovat *säästöt*. Säästöt ovat olleet haastateltavien mukaan yksi oleellisimmista ja perustelluimmista syistä sille, miksi virtuaalinen kokouskäytäntö on otettu käyttöön. Säästöjen osalta käsittelen aineettomia ja aineellisia säästöjä, joita virtuaaliset kokoukset haastateltavien mukaan ovat tuoneet.

Kolmantena teemana käsittelyssä ovat *yksilötason kokemukset*, mikä pitää sisällään haastateltavien kokemat *onnistumiset ja haasteet*. Tämä teema on tärkeä, koska se nostaa esiin nimenomaan haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia virtuaalisista kokouksista.

Viimeinen käsiteltävä teema pitää sisällään uuden kokouskulttuurin ja sen mukanaan tuomat vaatimukset. Siinä käsitellään *sosiaalisuutta*, johon liittyy paljon erilaisia näkökulmia. Virtuaalinen kokous vaatii onnistuakseen sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta siihen osallistuvilta henkilöiltä, aivan kuin kasvotusten tapahtuva kokouskin. Myös viestintätaidot ovat olennaisena osana käsittelyssä tässä teemassa.

Kaikki teemat ovat kytköksissä toisiinsa, joten ne muodostavat analyttisesti soljuvan kokonaisuuden. Teemat pohjautuvat teemahaastatteluun, mutta edellä mainittujen lisäksi käsittelen myös muita asioita, joita haastatteluista tuli esiin. Ne tekevät analyysistä mielenkiintoisen ja yllättävän.

4.1.3 Tiedot haastateltavista

Saadakseni aiheesta mahdollisimman monipuolisen kuvan valitsin haastateltaviksi mahdollisimman erityyppisiä henkilöitä, jotka työskentelevät erilaisten asioiden kanssa. Kokoukset, joihin he osallistuvat, ovat erityyppisiä. Taulukosta 5 ilmenevät haastateltavien keskeiset piirteet, ja se, minkälaisiin kokouksiin yleensä he osallistuvat eri työtehtävien kautta.

Taulukko 5. Haastateltavien taustatiedot

Ikäryhmä & Työura	Titteli	Kokoukset	Kokousten kohdemaat	Haastattelun kesto
I1: 56-65 nainen 22 vuotta yrityksessä	Hallinnollinen koordinaattori	Koulutukset	Ei määritelty	32 min 10 s
I2: 56-65 mies 37 vuotta yrityksessä	Johtaja	Projektipäivitys	Afrikan maat	28 min 58 s
I3: 66-75 mies 45 vuotta yrityksessä	Johtaja	Johtoryhmän kuukausi-kokoukset	Globaalisti	1 tunti 31 min 40 s
I4: 36-45 nainen 17 vuotta yrityksessä	Laskenta-asiantuntija	Tiimi- ja viikkokokous, koulutus, työtehtävä päivityksiä	Ei määritelty	25 min 8 s
I5: 36-45 mies 20 vuotta yrityksessä	Projekti päällikkö	Projektinseuranta- ja ongelmanratkaisupalaverit, asiakaspalaverit, kehitysprojektit	Japani, Etelä-Korea, Kiina, Espanja, Norja ja Kreikka	31 min 30 s

Haastateltavista kaksi on naisia ja kolme miehiä, ja he edustavat ikäryhmiä 36-45, 56-65 ja 66-75. Kaikilla on pitkä työura saman yrityksen palveluksessa (17-45 vuotta). Heillä on opistotasoinen koulutus tai alempi korkeakoulututkinto. He työskentelevät eri tehtävissä. Lyhyin haastattelu kesti noin puoli tuntia ja pisin puolitoista tuntia.

Kysyin haastattelun alussa, mitä ajatuksia virtuaalinen kokous haastateltavissa herättää ja mitä heidän mielestään virtuaalinen kokous tarkoittaa. Haastateltavat tunnistivat virtuaalisen kokouksen. He totesivat myös melko yksimielisesti sen olevan tietokoneen tai puhelimen internetin välityksellä etäyhteydessä käytävää keskustelua, jossa ei tavata kasvojen lainkaan. Määrittelemisen lisäksi he myös kuvasivat ilmiötä tärkeäksi ja nykyaikaiseksi. Haastateltavat vakuuttivat sen kuuluvan oleellisesti päivittäisiin työrotiineihin. Virtuaalisen

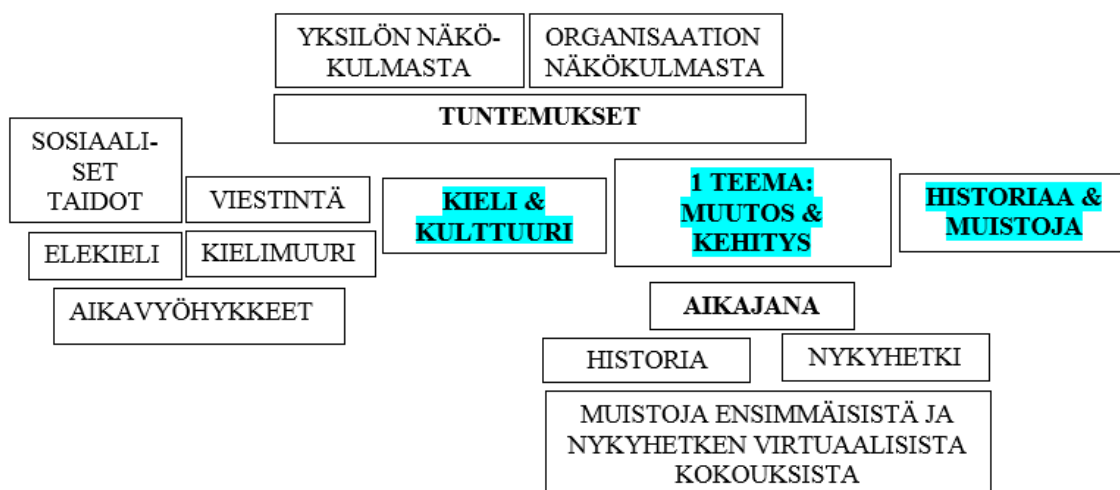
kokouksen todettiin olevan tätä päivää jopa siinä määrin, ettei muita kokouksia juuri enää järjestetäkään. Haastatteluissa todettiin myös, että virtuaalisten kokousten yleistyessä niihin on totuttu niin, että ihmiset osaavat valmistautua niihin oikealla tavalla ja osaavat käyttää virtuaalisia kokousohjelmia. Virtuaalinen kokous on muodostunut yhdeksi merkittävimmistä ja tärkeimmistä kokousmuodoista kohdeyrityksessä. Sen todettiin myös olevan tehokkaampi tiedotusmuoto kuin pelkkä sähköpostin lähettäminen. Virtuaalisten kokousten yleistyessä niiden vaikutukset ovat paremmin nähtävissä nyt, kun ne ovat olleen käytössä jo useamman vuoden ja ihmiset ovat ehtineet tottua niihin.

4.2 Kun kaikki muuttui: kokemuksia muutoksista

Ensimmäisenä haastattelun teemoista valitsisin käsiteltäväksi muutoksen ja minkälaisia kokemuksia ja tunteita haastateltavat ovat kokeneet, kun virtuaalisten kokoukset on otettu käyttöön ja niiden yleistyessä. Kohdeyrityksessä perinteisillä viestintäkeinoilla ei vastaajien mukaan saavutettu enää tarpeeksi hyvin asetettuja tavoitteita tai globaalisti sijoitettuja kollegoja sekä asiakkaita. Siitä syystä virtuaaliset kokousteknologiat otettiin käyttöön. Haastateltavien organisaatiossa panostetaan jatkuvasti uusimpiin kokouslaitteistoihin ja ohjelmistoihin, jotta voidaan taata mahdollisimman hyvä yhteys ympäri maailman sijaitsevilla toimipisteillä työskenteleviin kollegoihin ja asiakkaisiin. (Metsola 2017)

Haastateltavat kertoivat jännittäneensä ensimmäisissä virtuaalisissa kokouksissa, että saadaanko kaikkien kokoukseen osallistuvien laitteet toimimaan mutta että tunnelma ensimmäisissä kokouksissa oli kuitenkin luonteva. Virtuaalisille kokouksille naureskeltiin alkuun. Haastateltavat kokivat outona, että laitetaan vaan luurit päähän ja aloitetaan kokous. Naureskelu oli ehkä jonkinlainen puolustusmekanismi tulevalle kohdattavalle muutokselle. Kohdeyrityksessä tulee haastateltavien mukaan koko ajan käyttöön uusia sovelluksia ja asioita. Niitä ei ehdi miettimään ja murehtimaan liikojia, on vain

pakko hyväksyä muutokset ja yrittää opetella elämään niiden mukana. Jokainen on ollut samojen muutosten edessä, ja kaikki ovat olleet samassa tilanteessa. Siten organisaation sisällä työntekijät ovat voineet tukea toinen toistaan ja totutella sekä oppia yhdessä kokoustamaan virtuaalisesti. Kuvioon 11 on poimittu muutokseen ja kehitykseen liittyviä haastatteluista esiin nousseita ajatuksia.



Kuvio 11. Muutos ja kehitys

Virtuaaliset kokoukset ovat tuoneet muutosta ja kehitystä kokouskulttuuriin. Kaikki uudet asiat ja muutokset totuttuun aiheuttavat erilaisia reaktioita ihmisissä. Uuden median ei ole tarkoitus korvata vahvuuksia, joita perinteisellä medially on, vaan sen tulee tuoda uusia mahdollisuuksia sinne, missä perinteiset viestintäkeinot ovat osoittautuneet hankaliksi. (Puro 2004: 125) Digitaalinen media kuvaa muutosta viestintäteknologiassa, jossa viestintäsisällöt eivät enää ole sidoksissa tiettyihin välineisiin. Sisällöt on koodattu digitaalisesti, ja ne ovat katsottavissa ja luettavissa erilaisilta päätteiltä, kuten kännykältä tai tietokoneelta. (Laaksonen ym. 2013: 358) Tietokoneesta on tullut kulttuurin ja teknologian uusi kohtaamispaikka, joka määrittelee uudella tavalla ihmisenä olemisen. Uusi

ympäristömme jossa elämme, on tietoverkkojen luoma. (Mikkonen, Mäyrä & Siivonen 1997: 82, 83) Viestintäteknologiassa ei ole kyse pelkästään viestinnän muuttumisesta, vaan työ itsessään on muuttunut entistä itsenäisemmäksi ja liikkuvammaksi (Puro 2004: 48).

Työntekijöiden suhtautumista muutoksiin kuvaa esimerkki 1, joka on ote haastateltavan I4 (ks. taulukko 5) puheesta. Esimerkkien lopussa oleva merkintä viittaa taulukossa 5 esiteltyihin haastateltavien koodeihin.

(1) Ajattelin että vitsi ku tää on helppoa, kun sä voit vaan omalta paikalta olla kokouksessa ja siihen osallistuu paljon porukkaa. Helpotti elämää, kun ne tuli. Vaikka kyseessä olis joku joka on samassa kaupungissa mutta siihen siirtymiseen menis kuitenkin aikaa niin on helpompi järjestää lyhyt kokous. Nyt mä voin vaan laittaa ne luurit päähän omalla paikalla. Tehokasta ajanhallinnan ja käytön kannalta niin tosi hyvä juttu. Ja sit se, että pystyy lyhyellä ajalla kasaamaan kokouksen, jos sulla on joku tärkeä juttu. Voi vaan lähettää, että vaikka vartin päästä. (I4)

Kuten haastattelukatkelmasta tulee esiin, osa työntekijöistä suhtautui heti myönteisesti virtuaalisiin kokouksiin. Vastauksesta voi jopa tulkita innostunutta suhtautumista teknologian tuomia uusia mahdollisuuksia kohtaan.

4.2.1 Historiaa ja muistoja

Haastateltavien kokemukset ensimmäisistä virtuaalisista kokouksista olivat hyvinkin samankaltaisia. Melkein kaikki painottivat sitä, että oli jännittävää nähdä, toimiiko teknologia hyvin koko kokouksen ajan ja tietysti oli jännittävää olla ruudun kautta yhteydessä. Haastateltavat kuitenkin myös kokevat samat asiat eri tavoin, kuten miten todentuntuaiselta virtuaalinen kokous tuntui. Jonkun haastateltavan mielestä päästään lähelle luontevaa tilannetta ja siihen riittää, että näkee toiset henkilöt, joiden kanssa käydään kokousta. Toisille taas yleensäkin virtuaalinen kokoustilanne ei voi olla neutraalia, eikä siinä päästä lähellekään aidontuntuista kontaktia. Haastatteluissa mainittiin, että kun joka tapauksessa tehdään päätetyötä, on luontevaa käsitellä asioita virtuaalisissa kokouksissa, mikä on päätetyötä sekin.

(2) Ennen virtuaalisia mahdollisuuksia oli vain lentoja lentojen perään. Silloin ajateltiin, että se oli nopeaa. (I3)

Tiedustelin haastateltavilta myös, perusteltiinko virtuaalisten kokousten käyttöönottoa jollain tavalla. Haastateltavien mukaan sisäistä matkustamista piti saada vähennettyä. Moneen kertaan mainittiin, että uusi kokousteknologia on kustannustehokasta. Samalla kun pystyttiin säästämään matkakustannuksissa, voitiin järjestää useita virtuaalisia kokouksia päivässä, mikä on tehokasta ajankäyttöä.

Haastatteluissa muisteltiin sitä, kun ensimmäiset puhelinkonferenssit otettiin käyttöön. Jo se avasi uusia mahdollisuuksia, kun iso ryhmä pystyi kokoontumaan puhelimen välityksellä puhelinkokoukseen. Puhelinkonferensseja käytettiin alkuun tiedottamiseen.

(3) Suurinta missä minä olen ollut mukana, oli, kun saimme telefax-laitteet vuonna 1983. Systeemi maksoi silloin 3000 markkaa. Silloin pystyttiin selittämään asioita tekstillä. Insinöörit tekivät luonnoksia ja karttoja, kuinka löytää johonkin hotelliin yms. (I3)

Vastausten perusteella on havaittavissa, että se, miten haastateltavat virtuaalisen kokouksen ymmärtävät, on kytköksissä haastateltavan ikään ja työuran pituuteen. Vuosikymmeniä mukana olleilla haastateltavilla on kokemusta kaikista mahdollisista virtuaalisuuden mahdollistavista laitteista. Ne haastateltavat, joilla työuran pituus on vähän lyhyempi, ymmärtävät virtuaaliset kokoukset toisella tavalla. Tiedustellessani muistoja ensimmäisistä virtuaalisista kokouksista haastatteluissa huomasin, että haastateltavien piti pinnistellä, jotta he muistaisivat jotain ensimmäisistä kokouksista. Yleisellä tasolla virtuaaliset kokoukset ovat pitäneet sisällään koulutuksia, ohjeistusta ja tiedottamista. Haastatteluissa tuli myös vahvasti esiin se, kuinka tekniikan kanssa oli miltei joka kokouksessa jotain ongelmaa, ja kuinka virtuaaliset kokoukset pidettiin alkuun tietyissä niille suunnitelluissa huoneissa, joihin pääsi vain harvoin.

(4) Ne pidettiin semmosessa isossa kokoushuoneessa, joka oli niinku video. Se oli alkuunsa niin uutta ja ihmeellistä. Niitä huoneita ei ollut paljon, niihin pääsi niin harvoin. (I4)

(5) Jos ajattelee ihan ensimmäisiä muistoja ensimmäisistä virtuaalisista kokouksista missä olen ollut, niin muistan sieltä alkuajoilta, että oli hyvin paljon teknisiä ongelmia. Päälle puhumista, ei oikein osattu sitä etikettiä, että kuka puhuu milloinkin, yksi puhuu ja muut kuuntelee. Ei osattu oikein käyttää sitä, kun piti aina painaa nappia sen, joka puhuu ja sitten, joka ei puhu niin mykistää yms. Paljon järjestettiin myös kokouksia ilman agenda, että kutsutaan vaan satunnaisesti ja huonolla valmistelulla ja etukäteissuunnittelulla. (I5)

Kuten esimerkeistä 4 ja 5 tulee esiin, ensimmäiset virtuaaliset kokoukset aiheuttivat hämmennystä niihin osallistuville. Esiintyi myös epäluuloisuutta uutta tekniikkaa kohtaan. Pääsääntöisesti ensimmäisten kokousten hämmennyksestä on päästy yli ja nykyään on miltei hämmentävämpää tavata kasvotusten, koska virtuaalinen kokous on vakiinnuttanut paikkansa kokousmaailmassa muiden kokousten rinnalla.

Vaikka virtuaalisten kokousten puhutaan olevan tehokkaampia kuin kasvotusten käytävät kokoukset, voi niissä piillä silti kompastuskiviä. Monesti virtuaaliset kokoukset saattavat olla monen tunnin mittaisia, jopa koko päivän kestäviä kokouksia, missä piilee vaara, että keskittyminen herpaantuu, eikä jakseta enää seurata.

4.2.2 Kieli ja kulttuuri

Kulttuuriset seikat ovat tuttuja globaalissa yritysmaailmassa toimiville, mutta ne saattavat aiheuttaa haasteita. Monet asiat vaikuttavat yleisesti kokousten onnistumiseen tai väärinkäsitysten syntymiseen, myös kulttuuriset tekijät. Etninen ja kansallinen kulttuuri saattavat myös vaikuttaa siihen, miten konfliktit hoidetaan yrityksessä. Näillä asioilla on merkitystä, kun nykyään yhä useampi kokous käydään ja työtä tehdään kulttuurien, ajan ja maantieteellisten rajojen yli kansainvälisissä virtuaalisissa tiimeissä. (Miller 2012: 174) Suuret kansainväliset yritykset voivat hyödyntää virtuaalisten kokousten erikoispiirteitä maakohtaisesti vahvistaakseen yrityskulttuuria, vaikka niillä on omat globaalit arvot. (Saarnio ym. 2013: 64)

Haastateltavat ymmärsivät kulttuurin tarkoittavan eri etnisiä kulttuureja, eikä niinkään yritystai kokouskulttuuria. Kohdeyrityksessä on yli 200 toimipistettä 70 maassa eri puolilla maailmaa (Wärtsilä 2017). Työntekijät ovat tottuneet asioimaan ja työskentelemään erilaisten kulttuurien kanssa, eikä se ole heille mitenkään ongelmallista. Haastateltavien mukaan yrityksessä yritetään tulla toimeen kaikkien kulttuurien kanssa, mutta kulttuurieroista saattaa silti koitua väärintäsitä tai hämmennystä. Katso esimerkit 6-10.

(6) Jos on pelkkiä suomalaisia mukana niin ei oikeastaan ihmiset kysy mitään mut heti, jos siellä on jotain muita, no intialaisetkin ovat vähän arkoja sellaisissa tilanteissa, jos on paljon ihmisiä, kyllä esimerkiksi eurooppalaiset ja amerikkalaiset eteläamerikkalaisetkin niin nopeasti kysyvät, jos heillä on jotakin mielellään niin he ei niinku odota sitten ollenkaan, että ne heittää sen kysymyksen ilmaan. (I1)

(7) En ole huomannut, se on tietysti kiinni siitä, minkälaisia sanavalintoja sinulla on tai kieli yleensäkin, mutta sillä ei ole kokouksen kanssa tekemistä kyse on enemmänkin yleisestä asenteesta, kuinka sitä puhuu asiakkaiden ja kollegojen kanssa. En ole kokenut, että meillä olisi ollut kulttuurisia ongelmia tekniikan kanssa tai virtuaalisissa kokouksissa, mutta kyllähän kaikki uskonnot voivat näyttäytyä televisiossa tai ruudulla. (I2)

(8) Ryhmä, joka on yhteydessä koko ajan ja tekee tiiviisti töitä yhdessä, muuttuu pikkujoukko homogeneiseksi ryhmäksi. Olen sanonut eräälle italialaiselle kollegalle, että kaikki nämä vuodet, kun olet tehnyt töitä suomessa alkaa enemmän ja enemmän muistuttamaan suomalaista. Eteläeurooppalaiset eivät ole niin tarkkoja, kun he puhuvat. Me suomalaiset emme kierrä ympäri liian pitkästi eikä vaikeasti vaan menemme melko heti suoraan asiaan. Haluttiin voittaa aikaa ja olla tehokkaita ylimääräinen small talk ”paskanpuhuminen” pois. Aasialaisten kanssa Singaporesta ja Kiinasta molemmilla oli hienot TP-huoneet, sitten oli Euroopasta ja Jenkeistä. Aasialaiset eivät paljon puhuneet noissa kokouksissa, vastasivat joo tai ei suoriin kysymyksiin. Nämä Aasian hlöt, jotka osallistuivat kokouksiin, eivät olleet johtoportaan eivätkä he olleet yksinkertaisesti tottuneet TP-kokouksiin. He eivät tienneet kuinka käyttäytyä TP-kokouksissa. Sitten taas esim. Kanadasta oltiin äänessä koko ajan. (I3)

(9) Täällä on tottunut, ku pääosa puhuu muuta kuin sinun omaa äidinkieltä. Niin sitten mun mielestä se kieli, ei odoteta, että kielen pitäisi olla täydellistä. Kulttuurista on oppinut olemaan hienovarainen puheissaan ja kunnioittaisi toista. (I4)

(10) Saattaa olla kulttuurieroja, jotka saattavat aiheuttaa hämmennyksiä. Pääle puhuminen on yleisempää, ehkä jossain toisessa kulttuurissa ei aina malteta kuunnella loppuun mitä joku kokoukseen osallistuja sanoo. (I5)

Kokouksen kielellä ei tarkoiteta vain puhuttavaa kieltä, vaan se kattaa myös kehonkielen ja kasvojen ilmeet (Åberg 2000: 218). Kohdeyrityksessä äidinkielet ovat merkittävässä asemassa, vaikka yrityksen työkielenä on englanti.

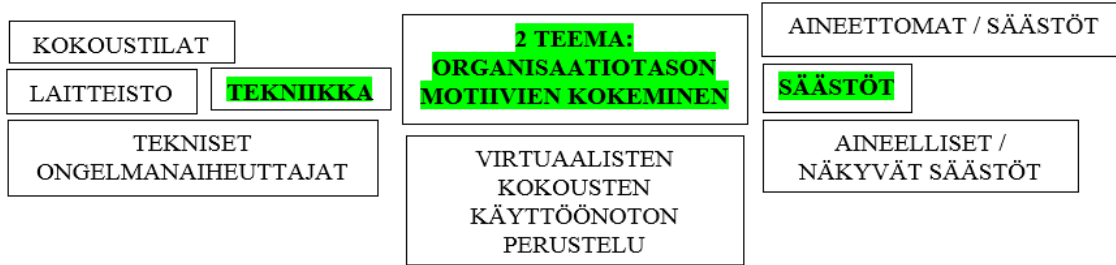
Haastatteluissa nousi esiin joitakin mielenkiintoisia kulttuurisia havaintoja. Erään haastateltavan mukaan aasialaiset ovat hiljaisia kokouksissa ja vastaavat lyhyesti. Useiden havaintojen mukaan myös suomalaiset ovat pidättyväisiä ja menevät suoraan asiaan. Amerikkalaiset ja eteläeurooppalaiset ovat äänekkäämpiä ja keskeyttävät hanakasti. Kulttuurieroista seuraa, että kokoukset eivät aina etene suunnitellusti.

(11) Kieli, kun käytetään toista, kun äidinkieltä ja voi tulla väärinymmärryksiä, kun on luurit päässä ja näkee vaan kuvan. Jos on kasvotusten voi käyttää elekielellä voi tukea. Jos on tekniikka välissä ja huono englannin kieli, niin se voi joskus vähä vääristää. (I4)

Haastateltavien vastauksista sai kuvan, että kulttuurisilla asioilla on suuri merkitys ja niihin kiinnitetään mahdollisista ongelmista huolimatta paljon huomiota. Koska kohdeorganisaatio on kansainvälinen, kulttuurieroihin on totuttu ja niiden kanssa on opittu elämään. (ks. esimerkki 9) Siten ne eivät aiheuta tilanteita, joista ei pääsisi eteenpäin. Nykyään ollaan myös tietoisempia vieraista kulttuureista, mikä sekin helpottaa ymmärrystä kanssakokoustajia kohtaan.

4.3 Organisaatiotason motiivien kokeminen

Kohdeorganisaatiossa virtuaalisilla kokouksilla saavutettiin säästö- ja tehokkuustavoitteet jo pian niiden käyttöönoton jälkeen. Petra Metsolan mukaan kohdeorganisaation työtekemiskulttuuri on muuttunut. Muutoksella hän tarkoittaa sitä, että ennen matkustettiin kokouksiin pienemmällä henkilömäärällä, jotta saatiin säästöjä matkustuskuluissa. (Metsola 2017) Kuviossa 12 on esitelty asioita, jotka nousivat esiin haastatteluissa.



Kuvio 12. Organisaatiotason motiivien kokeminen

Haastateltavat pohtivat motiiveja virtuaalisten kokousten lanseeraukselle. Heidän mukaansa yhtenä selkeänä tavoitteena oli leikata osastojen kustannuksia, mikä tarkoitti, että nimenomaan yrityksen sisäistä matkustamista vähennettiin huomattavasti. Nykyään kokouksista ei tarvitse karsia pois ihmisiä, koska virtuaalisuuden myötä kaikilla on mahdollisuus osallistua. Kohdeyrityksessä säästöt matkakuluissa näkyivät jo melko pian, kun investoinnit, jotka oli tehty virtuaalisten kokouslaitteiston hankintoihin, katettiin jo vajaassa vuodessa. Päästiin melko nopeasti tekemään selvää säästöä matkustuskuluissa. Säästöjen syntymistä edesauttoi se, että virtuaalisten kokousvälineiden käyttöönoton yhteydessä kohdeyrityksessä jokainen työmatka piti erikseen hyväksyttää ylemmällä taholla. Tämä taas aiheutti sen, että työntekijät todella miettivät jokaisen matkan tarkoitusta ja tarpeellisuutta. (Metsola 2017) Katso esimerkit 12-13.

(12) No silloin oltiin paljon puhuttu noista matkakustannuksista eli näitä osastokustannuksia yritettiin saada alas ja siihen samaan aikaan tuli sitten se, että jokainen matka piti hyväksyttää jollakin korkeammalla tasolla, että ruvettiin tosissaan miettimään näitä säästöjä, et mistä niitä tulee. Ja silloin ei mun mielestä edes puhuttu siitä, että tää olis jotenkin kallista tää tekniikka koska se ei mun mielestä ollu silloin kallista ja nyt niitä on sit hankittu enemmän, kun ne ovat edelleen halventunu ne laitteet et ne maksaa hyvin nopeasti itsensä takaisin. Kun vertaa noihin matkakustannuksiin. (I1)

(13) Sisäistä matkustusta piti vähentää suora rahallinen vaikutus ja säästöjä selkeästi. Meidänkin yrityksessä matkustettiin ennen paljon sisäisesti. Matkustuskäytännöt muuttuivat ja suoranaisesti kiellettiin sisäinen matkustaminen, jos ei ollut ihan erityinen syy ja jos halus matkustaa johonkin kokouksiin niin piti hyväksyttää

ylemmillä esimiehillä joka ikinen kerta joka matka erikseen. Kyllä on työnantaja selkeästi saavuttanut suuria säästöjä tällä virtuaalokokouksilla. Se oli varmasti se suurin tekijä. (I5)

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että yritys alkoi kontrolloida sisäistä matkustamista (ks. esimerkki 13). Suurin osa työntekijöistä piti käytäntöä toimivana ja hyvänä. Asia aiheutti kuitenkin myös närää osassa henkilökuntaa. Koska osa työntekijöistä oli tottunut matkustamiseen ja sen etuihin. (ks. esimerkki 45) Haastattelujen perusteella tämä osa työntekijöistä oli vähemmistössä.

Virtuaalisen työn menettelytapojen vaikutukset eivät johdu tietynlaisesta tekniikasta, vaan ne mahdollistavat muutoksen organisaation jäsenten käyttäytymisessä. Virtuaalisen kokousteknologian onnistuneen implementoinnin yhteydessä selkeällä strategialla on suuri merkitys siihen, miten työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden tulee käyttää työkaluja. Työntekijälle on tärkeää nähdä tavoitteet ja ymmärtää organisaation toimintatapa, mikä auttaa tuottamaan positiivista tuloksia virtuaalisen kokouksen lisääntyneestä käytöstä. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 119–120) Kohdeyrityksen johto näytti hyvää esimerkkiä käyttämällä virtuaalisia- ja videokokouksia heti alusta lähtien, mikä nopeutti osaltaan koko organisaation muutosprosessia. (Metsola 2017) Uusi tekniikka saattaa toimia kokouskulttuuria muuttavana tekijänä, koska kehitykselle ei organisaatio voi mitään. Kokouskulttuuri on kokenut suuren muutoksen digitalisoitumisen myötä. Uusi tekniikka edesauttaa organisaatiota entisten pinttyneiden tapojen muokkaamisessa.

4.3.1 Tekniikka

Käsittelen tässä luvussa tekniikkaa ja sen merkitystä sekä vaikutusta. Myös kokoustilat ovat tässä teemassa esillä. Jokaisessa haastattelussa tuli esiin jossain muodossa, että tekniikalla on todella suuri merkitys ja rooli virtuaalisissa kokouksissa. Ilman toimivaa tekniikkaa ei saada järjestettyä ja käytyä onnistunutta virtuaalista kokousta. Toimiva tekniikka on myös

yrityksen etu, jotta työntekijät pystyvät ongelmitta tekemään työnsä. Kuvioon 13 on poimittu seikkoja, joita haastatteluissa tuli esiin tekniikkaan liittyen.



Kuvio 13. Motiivina tekniikka

Tietynlainen tekniikka ei vaikuta ainoastaan virtuaalisen työn metodien vaikutuksiin, vaan se mahdollistaa muutoksen organisaation jäsenten käyttäytymisessä. On tärkeää, että organisaatiossa nähdään ensin tavoitteet ja ymmärretään organisaation toimintatapa. Siitä voidaan kehittyä tuottamaan niin positiivisia kuin negatiivisiakin tuloksia virtuaalisten kokousten lisääntyneestä käytöstä. (Abrahamsson Lindeblad ym. 2015: 115)

Tekniikka vaikutti myös tunnetasolla. Riippuen käyttäjän taidoista ja tiedoista tekniikka voi aiheuttaa myös negatiivisia reaktioita. Vaikka itse tekniikka toimisi moitteettomasti, voi laitteen käyttäjä aiheuttaa kokoukseen häiriötekijöitä esimerkiksi siten, ettei osaa käyttää laitteistoa oikein. Haastateltavien mukaan nuorempi sukupolvi on kasvanut tekniikan kanssa ja on tottunut siihen, kun taas vanhempi sukupolvi on joutunut kantapään kautta opettelemaan kaiken alusta asti uutena asiana. On yrityksen vastuulla, että henkilöstö saa asianmukaisen koulutuksen ja opastuksen uusiin lanseerattaviin laitteistoihin ja systeemeihin

mitä yrityksessä on käytössä. Kaikille työntekijöille tulee suoda samanlaiset mahdollisuudet saada sama opetus ja tieto, jotta systeemistä on hyötyä yritykselle.

Haastatteluissa tuli esiin, että on ainakin kolme asiaa, joiden täytyy toimia. Ensimmäinen asia on, että kaikki kuulevat toisensa. Toinen tärkeä asia kokouksen onnistumisen kannalta on, että osallistujat näkevät toistensa kuvan. Se tuo todentuntuisuutta kokoukseen. Kolmas tärkeä asia on, että on työpöydän jakamismahdollisuus, että voidaan esittää kokoukseen liittyvää materiaalia.

Teknisiä ongelmia oli haastateltavien mukaan ensimmäisissä kokouksissa paljon. Vaikka niitä on nykyäänkin jonkin verran, niitä osataan käsitellä ihan toisella tavalla kuin alussa. Ihmisiä on koulutettu ja opastettu siihen, kuinka yleisimmät tekniset ongelmat saadaan korjattua, jotta ne eivät ota liian suurta roolia virtuaalisissa kokouksissa. Haastateltavat totesivat, että tekniikka on tärkeä ja sen täytyy toimia. Lisäksi tekniikan on oltava helppokäyttöistä, ettei sen toimivuutta tarvitse miettiä kokouksen aikana.

Haastateltavat mainitsivat muutamia yleisimpiä teknisiä ongelmia kokouksissa. Ne liittyivät nettiyhteyksiin muualla kuin Suomessa ja huonosti toimivaan laitteistoon (ks. esimerkki 14). Monesti ongelmia aiheuttavat myös ohjelmistopäivitykset, joita voi tosin nykyään säädellä ja ajastaa päivittämään tiettyinä aikana. Asiat, joihin ei voi itse vaikuttaa, ärsyttivät.

(14) Tekniset ongelmat saattaa olla just tuolla maailmalla Afrikassa ja muualla niin niillä ei ole niin hyvää yhteyttä sitten. Nettiyhteydet pätkii ja sitten se saattaa olla, että heillä on kuvan kanssa ongelmia ja äänen kanssa ongelmia. Että senkin takia aika monet nauhoitetaan näistä, he saa sitten jälkeenpäin kuunnella sen sitten sen nauhoituksen, jos ei oo pystynyt olemaan mukana siinä tai heillä on yhteydet ollu huonot. (I1)

(15) No joku kerta on mullakin käynyt niin että koneet päättivät ruveta päivittämään just silloin jotain, kun piti ruveta esittämään, jotakin kyllä se vähän niinku häiritsi. Sitä ei pysty sitte semmoset asiat jotka ei ole omassa hallinnassa niin ne ärsyttää sitte. Että koska se tietty päivitys tulee päälle, että jossain vaiheessa oli niin, ettei niitä pystynyt sitte siirtämään, ne tuli silloin kun ne tuli. Mutta nykyään mä luulen, että sen pystyy jo paremmin siirtämään myöhemmäksi. (I1)

(16) Ongelmana voi olla, että joku henkilö ei pysty kirjautumaan jostain syystä kokoukseen, vika voi olla internetissä. Tai vaikka Afrikassa joissain paikoissa on todella huonot nettiyhteydet, ja tämä kokous riippuu siitä. Sitten voi olla, että oma ääni kuuluu, tai on huono äänenlaatu, ettei kuule selvästi mitä muut sanoo tai sitten se yhteys pätkee. (I2)

(17) Just vaikka jos koko systeemi tilittaa yhden kerran vuodessa. Saattoi olla huonot yhteydet, mentiin puhelinyhteyksien kautta. Suomi on ollut edelläkävijä näissäkin asioissa. Se oli kallista. Monta kertaa kuuli itse kokouksissa mutta ei tullut itse kuulluksi. Mutta sitten oli mahdollisuus kirjoittaa. (I3)

(18) Jos oot itse organisoiija ja omalta puolelta on ongelmia. Yleensä toimii mut nyt sitten just ei toimi. (I4)

(19) Turhautumista aiheutti tämmöset tekniset ongelmat, jos oli hirveän epävakaa se ohjelmisto ja se verkkoympäristö. (I5)

(20) Se ala, jolla olen töissä, niin siihen liittyy paljon faktatietoa, tilastoja, kalvoja, piirustuksia, meillä oli erillinen ruutu, josta näytettiin materiaalia. Se on todella tärkeää, että kaikki saavat ja näkevät saman tiedon. (I3)

Esimerkeistä 14-20 voidaan havaita, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet samankaltaisia teknisiä ongelmia osallistumisissaan virtuaalisissa kokouksissa. Tekniikan toimimattomuus aiheuttaa turhautuneisuutta, mikä voi johtaa siihen, ettei enää ole sama mielenkiinto yllä, kun laitteisto saadaan toimimaan ja kokous voi alkaa. Teknisiä ongelmia oli monenlaisia. Yhteydessä saattoi olla häiriö, toisen pään verkkoyhteys saattoi olla huomattavasti hitaampi. Tietokoneet saattoivat alkaa päivittää itseään väärällä hetkellä (ks. esimerkki 15). Yhteys saattoi katketa tai ääni kadota. Erityisesti Afrikkaan yhdistetyissä kokouksissa on ollut paikalliseen verkkoyhteyteen liittyviä ongelmia (ks. esimerkit 14 & 16). Toisaalta tekniikkaan liittyi yksi etukin, jonka virtuaalisella kokouksella pystyi tekemään tavallista kokousta paremmin. Kokousmateriaalin pystyi jakamaan heti kaikille sähköisesti tai näyttämään asioita kuten piirustuksia tietokoneen ruudulta (ks. esimerkki 20).

Kohdeyrityksessä pyritään luomaan kaikille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet ja laitteistot, työnteon avuksi ja kokoustamiseen. On tärkeää, että laitteisto toimii ja se että toimii yhteydenpidon apuna ja työkaluna. Ilman toimivaa laitteistoa ei saada kokousta järjestettyä. Organisaatiossa ollaan ajateltu virtuaalisten kokousjärjestelmiin panostamisen olevan satsaus tulevaisuuteen (ks. esimerkki 21). Asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet, jotta organisaatiot pystyvät vastaamaan niihin ja menestymään kilpailussa, edellyttää se yrityksiltä digitaalisten ja mahdollisuuksien hyödyntämistä ja uudistumista (Ilmarinen ym. 2015: 14).

(21) Sen haluan sanoa, että meidän organisaatio ei ole virallisesti säästellyt kokouslaitteistokustannuksissa. Kyllä he ovat aina käyttäneet viimeisintä tekniikkaa, maksoi mitä maksoi. (I2)

Esimerkistä 21 näkee, että myös työntekijät ovat tietoisia, että kokouslaitteistoon on sijoitettu paljon rahaa. Tekniikan ja ihmisen vuorovaikutuksessa on selkä ero, kun keskustelua käydään ruudun välityksellä eikä kasvotusten. Haastatteluista kävi ilmi, että joskus sen voi kääntää myös niin päin, että joillekin henkilöille on helpompi ilmaista itseään ruudun välityksellä. Virtuaalisuus voi kasvattaa itsevarmuutta, mutta voi tuoda myös omat vaikeutensa kanssakäymiseen, koska henkilökohtaista kosketusta ei ole, eikä pysty täysin näkemään ja lukemaan toista ruudun kautta.

(22) Se voi tarkoittaa, ettei ikinä tapaa sitä toista ihmistä henkilökohtaisesti tai jos ei näe kuvaa toisesta niin sitten ei saa minkäänlaista käsitystä toisesta, jos nyt pitääkään saada. Mutta jos kyseessä on henkilö jonka kanssa pitää tehdä yhteistyötä tai keskustella jostain myynneistä niin sitten haluaisi ehkä henkilökohtaisemman käsityksen tästä henkilöstä. Mutta muuten tämä toimii hyvin. Sehän ei eroa niin paljon puhelimella puhumisesta ja sitähan me olemme käyttäneet jo yli 100 vuotta. Se on sama asia mutta kehittyneempi ja edistyneempi. (I2)

(23) Muutumme liian tekniikkasidonnaiseksi. Voisi useammin myös soittaa. Tekstin välityksellä voi myös olla ilkeämpi toista kohtaan. Ja sitä voi kirjoittaa asioita joita ei ehkä ajattele sen kummemmin. Mikä voi aiheuttaa mielipahaa. Kun sitten taas vertaa puhelinkeskusteluun, siellä ei voi ääneen sanoa kaikkea, tulee ehkä tarkemmin mietittyä mitä sanoo. Myös emailit alkavat olla sisäsiistimpiä nykyään, jos vertaa miten oli aiemmin. (I3)

(24) Siinä on hyvä ja huonot puolet, joskus mennään tavallaan sen taakse. Sulla on se joku apparaatti, ettei olla niinkuin kasvotusten, niin mun mielestä se on välillä vähä

siinä välissä, että keskustelu voi olla vähä erilaista, kun tapahtuu koneen välityksellä. Jos sulla on vaan joku valokuva tossa ja luurit päässä. Silloin voi vähän enemmän kärjistää asioita ja joskus voi olla helppo puhua piilossa. (I4)

Esimerkeissä 22-24 käsitellään ihmisen ja tekniikan suhdetta. Virtuaalinen kokous ei haastateltavien mukaan korvaa kasvotusten kohtaamista (ks esimerkki 22). Kokouksissa ilmenee myös tavallisten käyttäytymismallien muutosta. Voi helpommin joko kärjistää asioita tai piiloutua tekniikan taakse, jos haluaa pysyä kokouksessa hiljaa (ks. esimerkit 23 & 24).

Periaatteessa kokoustilalla ei ole merkitystä, kun on kyse virtuaalisista kokouksista. Se on nimenomaan yksi niiden hyvistä ominaisuuksista, ettei tarvitse miettiä ja varata kokoushuonetta vaan, että voi missä vain ja milloin vain liittyä virtuaaliseen kokoukseen, kunhan on laite, jolla voi ottaa yhteyden. Telepresence-kokous sen sijaan voidaan järjestää vain sitä varten tehdystä erityisessä kokoushuoneesta. Onnistuakseen se vaatii vastapuolen kokoustajilta samanlaisen Telepresence-huoneen.

(25) Tekniikan täytyy toimia. Sillä on todella suuri merkitys, että se ylipäättänsä toimii. Ensinnäkin se vaatii toimivan internetin ja että sen kytkennät toimivat niiden varusteiden kanssa mitä on ja että niitä on helppo käyttää. Täytyy sanoa, että siinä on paljon tekemistä, että siitä tehdään helpommaksi yhdistää itsensä kokoukseen. Skypekokoukseen yhdistyminen on helppoa, kun vaan soittaa mutta jos pitäisi ruveta käynnistämään ruutuja ja saada kaiuttimia toimimaan se olisi jo askeleen vaikeampaa. (I2)

(26) Kyllä joskus koko systeemi pimeni, että piti käynnistää uudestaan. Täytyy sanoa, että näiden vuosien aikana TP aiheutti vähemmän ongelmia kuin PC:n kautta järjestetyt kokoukset. Välineet eivät vaan aina olleet kunnossa, beameriä sai lainata mutta hankin lopulta oman koska aina oli joku ongelma niissä lainatuissa, etteivät välttämättä kaikki sopineet sen oman koneen kanssa tms. Saattoi olla eri softa molemmissa. Ehkä yksi kokous vuodessa joka jouduttiin aloittamaan uudestaan. Kaikki kirjautui ulos ja sitten takaisin sisään. Mutta muuten hyvin luotettava. (I3)

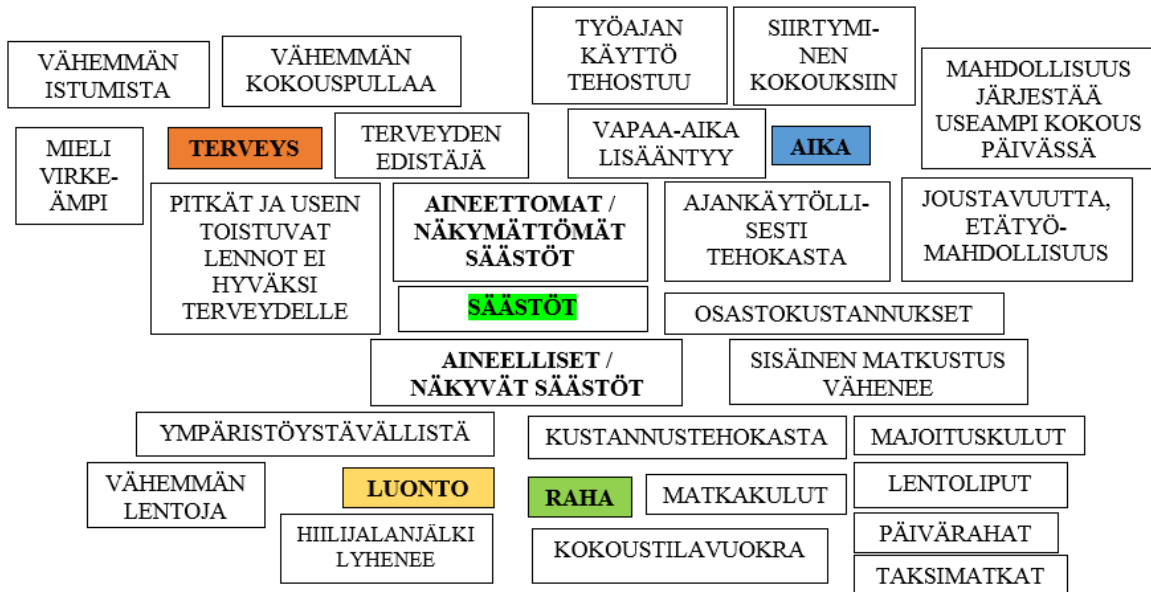
(27) Jos taas ei saa yhteyksiä toimimaan niin se kokous alkaa heti vähä huonolla sävyllä se homma. Se vie aikaa, jos on ongelmia ja huoneet on varattu tietyksi ajaksi. Se syö sitä sun aikaa. (I4)

(28) Se on tärkeä, että audion ja kuvan jakaminen. Audio voi katkeilla ja joku hlö voi joutua kirjautumaan uudelleen. Tietysti pahinta olis, että hlö joka jakaa kuvaa ja pöytäkirjaa, jos hänellä tulee jotain teknisiä ongelmia. Riippuu tietysti missä päin maailmaa. Ja minkälaisilla yhteyksillä, ollaan niiden armoilla. Kokouslinkeissä voi joskus olla teknisiä ongelmia, että joutuu helpdeskin kautta selvittelemään. Sitten joskus voi olla, että jaettu materiaali ei näy, joka sekin voi liittyä jonkun henkilön henkilökohtaisiin konekohtaisiin asetuksiin. (15)

Esimerkeissä 25-28 tekniikan toimimista pidettiin olennaisimpana ja tärkeimpänä asiana kokouksen onnistumisen kannalta. Tekniset ongelmat syövät virtuaalisen kokouksen etuja eli nopeutta ja säästöjä. Lisäksi ne kiristävät kokousilmapiiriä ennen kuin päästään itse asiaan. Haastateltavien mukaan tekniset ongelmat ovat kuitenkin harvinaisia nykyään. Silti kaikilla haastateltavilla oli niistä kokemusta.

4.3.2 Talous ja säästöt

Haastattelun toisena virtuaalisten kokousten motiivina oli taloudellinen näkökulma. Virtuaalisten kokousten ehkä merkittävin ja näkyvin muutos on se, miten ne ovat tuoneet säästöjä taloudellisesti ja ajallisesti. Suuri osa virtuaalisista kokouksista voidaan käydä omalla työpisteellä, näin ei tarvitse varata erikseen huoneita, joissa kokoukset järjestettäisiin, eli myös kokoushuonekustannuksissa voidaan saavuttaa säästöjä. Virtuaalisilla kokouksilla voidaan myös edistää terveellisempiä elämäntapoja, kun ei tarvitse tehdä lentomatkoja niin paljoa. On myös hyvä mainita, että virtuaaliset kokoukset ovat luontoystävällisempiä. Seuraavassa kuviossa 14 olen eritellyt säästöistä ilmaantuvia seikkoja.



Kuvio 14. Motiivina säästöt

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, säästöt yleisesti tuntuivat olevan tärkein asia, jolla virtuaalisten kokousten käyttöönottoa perusteltiin. Haastatteluissa todettiin virtuaalisten kokousten hyviä puolia olevan niiden nopeus ja tehokkuus. Haastatteluissa tuli esiin virtuaalisten kokousten kustannustehokkuus. Katso esimerkit 29-33.

(29) Alussa oli paljon puhetta, että oioi puoli miljoonaa. Mutta sitten taas toisaalta sitä mietti, että mitä lentoliput maksoivat. Ei negatiiviseen sävyyn mutta kunhan todettiin että voi mitä maksoi. Mutta kun huoneet olivat valmiit, niin sitten niitä ihmeteltiin positiivisesti. (I3)

(30) Pääasia on, että säästetään tietysti matkakustannuksissa ja että siitä lähtien kun on ollut virtuaalisia kokouksia, on mahdollisuus pitää useampi kokous päivässä, niin sehän on työtehokasta sillä tavalla. (I2)

(31) Se oli kyllä ne kulut matkakulut. Tehokkuus. Nopeus. (I3)

(32) Aika on rahaa. tehokkuus, nopeus. (I3)

(33) En muista, että niitä perusteltiin. Mutta varmaan siksi että matkustamista voitaisiin vähentää ja sitten se viestintä ja kommunikointi et se olis helpompaa ja ehkä just siihen matkustamiseen isoin juttu. Ja sitten kun esimiehet istuvat eri kaupungeissa ja tiimit, niille helpotusta. (I4)

Edellä esitetyissä esimerkeissä virtuaalisten kokousten käyttöönottoon liittyen pidettiin olennaisimpana ja tärkeimpänä asiana, ettei tarvitse matkustaa enää niin paljon. Jää aikaa muihin asioihin. Virtuaalisten kokoukset tuovat yritykselle lisäarvoa ja kustannustehokkuutta. Ne mahdollistavat myös etätyöt, kun kokoukseen voi osallistua kotoa.

Kaikista tärkein perustelu virtuaalisten kokousten lanseeraukselle on ollut niiden tuomat säästöt työmatkoissa. Virtuaalisten kokousten tultua osaksi kokouskulttuuria on ilmennyt monta muutakin positiivista asiaa, joita organisaatiot ovat saaneet. On tiettyjä asioita, joissa syntyy säästöjä ja vastavuoroisesti tietyissä asioissa ei tarvitse miettiä säästöjä, kuten siinä, että kokouksiin voi osallistua miltei rajattomasti ihmisiä. Suuri osanottajamäärä ei kuitenkaan aina takaa onnistunutta kokousta. Se riippuu virtuaalisen kokouksen luonteesta. Jos kyseessä on infotilaisuus, siinä tapauksessa tiedonviennin mahdollisimman suurelle osanottajamäärälle takaa yritykselle oivallisen ja tehokkaan kommunikointikanavan, saadaan sama viesti mahdollisimman monelle samanaikaisesti.

Olen erotellut haastateltavien vastauksista säästöt aineellisiin ja aineettomiin. *Aineellisista säästöistä* esimerkkeinä matkakustannukset: lento, majoitus, taksi ja päivärahat, edustuskulut, kokoustilavuokra, kokoustarjoilut ja osastokustannukset. Katso esimerkit 34-36.

(34) Kyllähän se sillä lailla on kustannustehokasta, jos vaikka johtoryhmän jäsenen täytyy matkustaa yhden päivän kokoukseen, täytyy matkustaa toiselle puolelle maapalloa kaksi kolme päivää, niin ei se kauheen kustannustehokasta ole, kun hän ei oikeestaan voi tehdä töitä sen matkan aikana. Hän on poissa siitä sitte. Jos he pitää virtuaalokokouksen yhden päivän niin hän on muuten sitten käytettävissä. Ja sitten mä oon ymmärtäny, ettei kaikki välttämättä niin pidä siitä matkustamisesta, et sekin on aika rasittavaa sitte, jos paljon joutuu matkustamaan. Että jos vaan jotain kokouksia pystyy hoitamaan niin, he mielellään tekee sen sit. (I1)

(35) Onhan nuo laitteet ja huoneet tietty kalliita, kun ne tuli. Mutta onhan ne maksaneet itsensä takaisin. Kollega istuu italiassa ja riittää varmaan 2 kertaa vuodessa F2F kokous muuten ollaan virtuaaliyhteydessä. Kyllä tää on vähentänyt matkustamista ihan huomattavan paljon. Varmasti ovat maksaneet itsensä takaisin nuo laitteet. (I4)

(36) Sisäinen matkustus vähenee, se on se suurin mikä tulee mieleen. (I5)

Edellä esitetyissä esimerkeissä liittyen aineellisiin säästöihin virtuaalisissa kokouksissa, tuli esiin, että näkyviä säästöjä on syntynyt paljon. Todistetusti kohdeyritys on hyötynyt. Vastauksista kävi ilmi, että virtuaalisten kokousten laitteisto on vaatinut investointeja, mutta säästöt pelkissä matkakuluissa kuittasivat investoinnit nopeasti (ks. esimerkki 35). Lisäksi kokoustaminen ja sitä kautta päätöksenteko nopeutui (ks. esimerkki 34).

Aineettomista säästöistä mainittakoon esimerkkeinä aika, terveys ja luonto. Virtuaalisten kokousten aineettomat säästöistä *ajalla* on moninainen merkitys organisaatiolle ja työntekijälle. Samana päivänä voi osallistua moneen virtuaaliseen kokoukseen. Jos verrataan Telepresencen ja tavallisten omalta tietokoneelta käytävää virtuaalista kokousta, PC-kokoukset ovat tehokkaita ja niiden etuna on, että ne voidaan järjestää tosi nopeasti. Kun taas Telepresence-kokous vaatii järjestelyitä ja on riippuvainen tietyistä huoneista. Vaikka Telepresence säästää, siihen voi myös mennä yllättävän paljon aikaa, jos joutuu ajamaan toiseen toimipisteessä sijaitsevaan Telepresence-huoneeseen, jotta pystyi osallistumaan TP kokoukseen.

(37) Voisi melkein sanoa, että noin 90% kokouksista on virtuaalisia kokouksia. Sitä paitsi sitä saa mahtumaan uskomattoman määrän virtuaalisia kokouksia yhteen päivään. Jos matkustaa jonnekin niin siinä menee yleensä aina yksi päivä sinne ja paikan päällä yhden päivän kokous, yksi päivä kotimatkaan. Mutta tämmöisillä livekokouksilla voi periaatteessa olla 8 kokousta yhden työpäivän aikana, jos on tehokas ja jaksaa. Se riippuu tietysti myös kokouksesta, jos se vaatii pidempiä keskusteluja niin sitten ei livekokous ole täydellinen. Mutta lyhyet kokoukset kuten tiedotus, tiedonvälitys, päivitykset tai sellaiset lyhyet kokoukset. Jos keskustellaan vaikka jonkin projektin tilanteesta, niin se ei vie kauaa, että päivittää tilanteen tietyn ryhmän kanssa ja sen perusteella voi sitten tehdä päätöksiä. (I2)

(38) Jos olet vaikka kutsumassa kokoukseen, niin arvioit realistisesti, paljonko tarvitaan aikaa, ihmisten kalentereita ei voi väärinkäyttää, täytyy kunnioittaa kaikkien ajankäyttöä. Mahdollisimman realistisesti, jos oot pitämässä tunnin kokousta niin suunnittele 2 tuntia!! (I5)

Kokouksia on pystytty pitämään useammin ja suuremmalle joukolle työntekijöitä kuin aiemmin. Vaikka lentomatkestaminen on nykyään nopein tapa liikkua, se on silti äärimmäisen hidasta verrattuna tietoliikenneyhteyksiin. Ajansäästö yhden kokouksen pitämisessä on valtava, jos vaihtoehtoina ovat lentäminen kokouspaikalle tai yhteydenotto sinne virtuaalisesti (ks. esimerkki 37).

Terveydelliset seikat tulivat myös esiin haastatteluissa. Ihmisiä ei ole tarkoitettu istumaan lentokoneessa. Ei paineiden vaihtelu ja istuminen tee hyvää terveydelle. Mikä tahansa, mitä tekee liian paljon, voi aiheuttaa ihmisille terveydellisiä ongelmia. Työntekijät voivat paremmin, kun heidän ei tarvitse matkustaa niin paljoa. Heillä pysyy paremmin tasapainossa työ- ja vapaa-aika. Katso esimerkit 39-40.

(39) Joo terveydellisiä ongelmia just nimenomaan ja voi olla selän kanssa, että voi olla vaikea istua lentokoneessa. (I1)

(40) Lentäminen on raskasta lentää 10 tuntia Aasiaan tai 15-16 tuntia Sydneyhyn ja heti suoraan kentältä mennä kokoukseen, jetlag... ja seuraavana päivänä täysi päivä. Fyysisesti raskasta. Tiede todistaa, ettei saa tehdä taloudellisia päätöksiä kahden päivän sisällä pitkistä lennoista. Pitkien lentojen jälkeen pilotit ovat kuin zombieita. Jet lag on tosi paha juttu!! Pääkoppa ei ole skarppi. Sinä päivänä, kun saapuu kohteeseen, niin ei mene kokoukseen. Huoltopuolella se ei aina ole mahdollista. Laiva ehkä seisoo ja odottaa apua. (I3)

Useat haastateltavat kokivat lentomatkestamisen terveydelle raskaana (ks. esimerkki 40). Kun kokoustajien terveys pysyy parempana, yrityksessä voidaan säästää myös sairausloma-ajan palkoissa. Pitää toisaalta muistaa, että liian monissa peräkkäisissä kokouksissa istuminen voi olla terveydelle haitallista.

4.4 Yksilötason onnistumiset ja haasteet

Kolmantena teemana valitsin käsiteltäväksi haastateltavien omakohtaisia kokemuksia virtuaalisista kokouksista, millaisia onnistumisia ja haasteita he ovat kohdanneet. Haastatteluissa tuli esiin, että jos osallistuu kokoukseen, jokaisen tulee huolehtia omasta itsekurista kokouksiin osallistuttaessa, niin että sitten ollaan mukana siinä, seurataan kokousta ja kuunnellaan. Haastateltavien kommentteista kävi ilmi, että osallistujat ovat kokeneet yhtä lailla onnistumisia ja haasteita osallistuessaan virtuaalisiin kokouksiin.

Kuten esitin luvussa 2.1, kaikki kokoukset tulee suunnitella strukturoidusti, jotta voidaan saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Hyvin strukturoitu kokous on avain onnistuneeseen kokoukokemukseen. Kuvio 2, joka kuvaa kokousmotivaation rakentumista, sisältää olennaisia asioita, jotka tulee ottaa huomioon kokousta suunniteltaessa. Siihen on koottu myös asioita, jotka vaikuttavat kokouksen onnistumiseen ja joilla voidaan vaikuttaa oikeanlaisen motivaation löytymiseen. (Geimer ym. 2015: 2024) Esimerkeissä 41-44 on kerrottu minkälaiset asiat vaikuttavat kokouksen onnistumiseen.

(41) Hyvin strukturoitu ja sit kiinnostava esittäjä ja myöskin se visuaalinen puoli, että se on hyvin toteutettu, että jaksaa seurata, ettei ole hirveästi tekstiä siinä kalvoilla ja ettei ne olisi liian kiireellisiä, ettei niitä jaksaa lukea. Kannattaa katkoa, että esityslistan kuvat olis hyvä, että vähä pystyy elävöittämään sitä. (I1)

(42) Avain onnistuneeseen kokoukseen on toimiva tekniikka. Ja se että kokoustajat osaavat yleiset kokoussäännöt, ettei puhuta toisten päälle yms. (I2)

(43) Että saa sen tuloksen minkä haluaa, ja jota oli suunnitellut. Business kulkee. Kaikki tuntevat, että he ovat yhdenvertaisia ja puhutaan vuorotellen. Ekstrovertit ja introvertit ovat yhtä. Jos mitataan airtime, se aika, kun ovat äänessä. Toiset ovat selvästi enemmän kuin toiset. Toiset kokoukset menevät hyvin ja toiset ei. (I3)

(44) Seuraavat teesit: Oikeat osallistujat, kokouksen kutsuja miettii mikä tämä kokous on, ketä sinne tarvitaan ja ketä ei tarvita, yrittää määritellä ne oikeat osallistujat. Kokous on hyvin valmisteltu, tausta ja tavoitteet on määritelty, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Hyvä nyrkkisääntö: jos olet vaikka kutsumassa kokoukseen, niin arvioit realistisesti, paljonko tarvitaan aikaa, ihmisten kalentereita ei voi väärinkäyttää, täytyy kunnioittaa kaikkien ajankäyttöä. Mahdollisimman realistisesti, jos oot pitämässä tunnin kokousta niin suunnittele 2 tuntia. (I5)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kokous pitää suunnitella hyvin (ks. esimerkki 41). Onnistuneella kokouksella tulisi olla myös suunniteltu tulos. Tärkeää olisi myös suunnitella ajankäyttö etukäteen niin, että osallistujat tietävät, kuinka paljon kokoukseen kuluu aikaa. Haastateltavien mukaan onnistuneeseen kokoukseen kuuluu myös toisten kunnioittaminen ja huomioon ottaminen (ks. esimerkki 44).

Digitaalitekniologia on muuttanut suhteellisen lyhyessä ajassa merkittävästi viestintää. (Kortti 2016: 324) Mutta digitalisaatiossa on ongelmiansakin, mikä käy ilmi haastateltavien vastauksissa. Kiusallisia tilanteita ja haasteita voi aiheuttaa ihmisten erilaisuus, joka on hieman hankala asia käsiteltäväksi, kun ollaan virtuaalisesti yhteydessä, eikä ole mahdollista nähdä ja tulkita toisen käyttäytymistä muuta kuin ruudun välityksellä. Kulttuurierot saattavat myös aiheuttaa haasteita virtuaalisissa kokoustilanteissa. Kulttuurieroista on koitunut monen monta outoa yhteensattumaa (ks. esimerkki 47). Oli siinä sitten kyseessä eri etnisiä kulttuureista tai sitten vain yrityksen sisällä eri toimenkuvassa työskentelevistä henkilöistä. Esimerkeissä 45-50 on muutama ote haastatteluista, joista käy ilmi, millaiset seikat aiheuttavat kiusallisia tilanteita ja minkä tyyppisiä ne ovat.

(45) Negatiivisesti mieltivät ne jotka halusivat kerätä pisteitä lennoista, jotta pääsisivät perheen kanssa lomalle. (I3)

(46) Meillä on ollu semmosia, että joku on jättäny mikin vahingossa päälle ja sanonu siellä sitten jotain epäasiallista. Niinku kerran joku sanoi että ”this is very boring I will have to leave very soon.” tai jotain muuta, se oli aika ikävää. (I1)

(47) Joku esimerkiksi Intiasta heillä on eri osissa puhuvat hyvin ei niin selkeetä englantia välttämättä niin ne saattaa esittää kysymyksen eikä sitä sitten itse ymmärrä ja sen takia mä en halua yleensä olla yksin vetämässä, että siinä on sitten joku muikin joka saattaa ymmärtää sen kysymyksen. Koska se on kiusallista, jos sä kysyt vielä kaksi tai kolme kertaa uudestaan sen saman ja sä et siltikään ymmärrä. Että se sanoo jotain samoja sanoja joita sä et edelleenkään ymmärrä. Mutta yleensä ainakin nämä insinöörit hoitavat, että ne vastaa jotakin ihan mitä vaan eikä välttämättä vastaa siihen kysymykseen. (I1)

(48) Se on kyllä ennen kaikkea, kun tekniikka ei toimi tai jos henkilöt eivät osaa käyttää tekniikkaa jostain syystä.” ”Sitten tietysti tulee osata käyttää asiallista kieltä

eikä käytä rumia sanoja. Ja tietysti jos joku kaivaa nenää koko ajan, voi se olla kiusallista hänelle joka kaivaa mutta myös toiselle. (I2)

(49) Telepresence-kokouksissa se joka on äänessä tai päästää äänen kamera siirtyy automaattisesti häneen. Yksi kollega nukahti kerran, niin hänen kuorsaus siirsi kameran häntä kohti. (I3)

(50) Jos oot skypessä sielä ei oo joku hiljentäny mikkiä, voi vahingos puhua sielä jotain pahimmassa tapauksessa jotain yksityisiä asiota. Ne ovat jotenkin kiusallisia tilanteita, vaikka ei tapahtui itelle niin kuitenkin. (I4)

Kokouksissa voi olla hyvinkin yllättäviä ongelmia. Äänentunnistus saattaa aiheuttaa haastateltavien mukaan huvittavia ja kiusallisia tilanteita, kun mikä tahansa ääni siirtää kuvan äänenlähteen luo (ks. esimerkki 49). Myös epäasialliset kommentit tai rumat sanat voivat yllättää osallistujat. Haastateltavien mukaan useimmat nämä kömmähdykset johtuvat tekniikasta, kun kokoukseen osallistujat eivät tiedä olevansa sillä hetkellä kuvaruudussa.

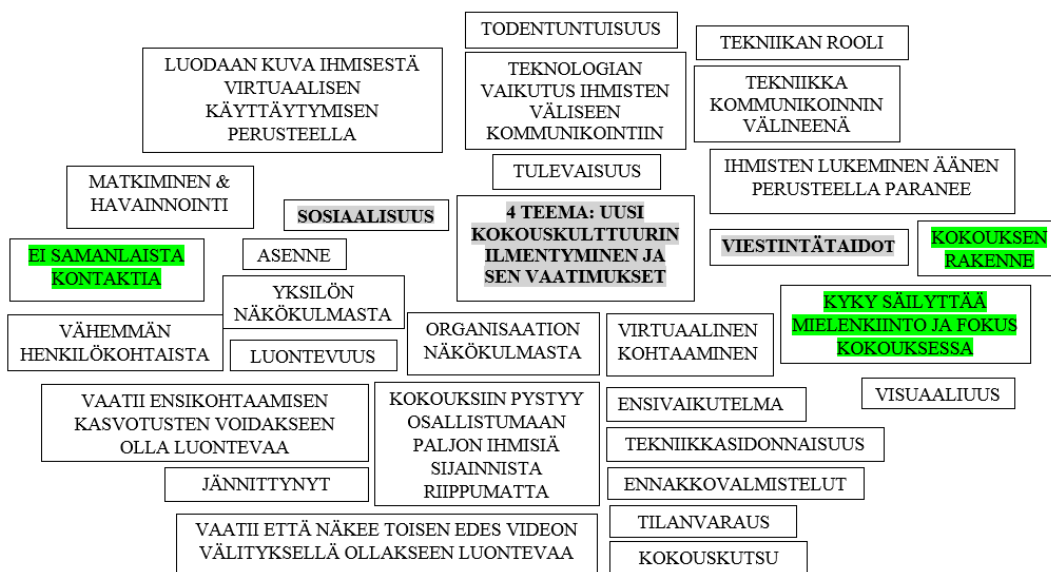
Rajoitteena virtuaalokokouksissa voi olla osallistujamäärä ja että niissä on hankala soveltaa ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä kehittelyä tehostavia ja vuorovaikutusta virittäviä menetelmiä. (Surakka 2006: 30)

(51) Kulttuuri ja kielierot. Mikäli osallistujamäärä on suuri se korreloi osallistumisaktiivisuuden kanssa. Tavoitteiden puuttuminen ja alustuksen määrittely vaikuttavat kokonaisuudessaan kokouksen onnistumiseen ihan selkeästi. Ja myöskin tunteiden sekoittaminen asioiden kanssa ei ole suotavaa, mutta se on aina mahdollista virtuaalokokouksissa, kun ei aina pysty lukemaan ihmisen bodylanguage ja jos käsitellään tiukkoja arkaluontoisia asioita ja sitten jos kokouksessa on henkilöitä, joiden täytyy selvittää omaan työpanokseensa liittyviä asioita, niitä täytyy herkällä korvalla ja hienotunteisesti käsitellä. Neutraalisti. Tunteiden sekoittaminen asiapohjaan ei ole hyvä. (I5)

Edellä esitetyissä esimerkeissä 46-50 kiusalliset tilanteet aiheutuivat useimmiten teknisistä syistä. Välillä itse tekniikka petti mutta toisilla kerroilla se johtui käyttäjän osaamattomuudesta tai huolimattomuudesta. Myös ihmisen kehonkieltä on joskus vaikea tulkita. Lisäksi täytyy olla herkkyyttä, kun puhutaan ihmisen työpanoksesta virtuaalisessa kokouksessa. (ks. esimerkki 51)

4.5 Uuden kokouskulttuurin ilmentyminen ja sen vaatimukset

Kokoukset ovat osa demokratiaa, tapa joka rakentaa siltoja ihmisten välille ja hyödyntää pätevyyttä organisaatioissa. Kokous tulee nähdä resurssina, joka yhdistää ihmisiä tekemään yhteistyötä keskenään mikä taas vie eteenpäin. (Lid Falkman ym. 2014: 15) Kysyessäni haastateltavien näkemystä virtuaalisten kokousten tulevaisuudesta, niiden sanottiin olevan tulevaisuutta ja että ne myös tulevat kehittymään niin, että ne tekniset ongelmat, joita nyt kohdataan tulevat vähentymään tulevaisuudessa. Virtuaalinen kokousvaihtoehto tullaan tulevaisuudessa valitsemaan, koska se on helppo, nopea ja tehokas.



Kuvio 15. Uuden kokouskulttuurin ilmentyminen ja sen vaatimukset

Haastateltavien mukaan kokoustekniikka kehittyi yhä edelleen. Tullaan entistä lähemmäksi virtuaalitodellisuutta, jolloin vaikuttaa siltä, että ollaan samassa huoneessa. Myös interaktiivisuus, eli kokouksiin liittyvien tehtävien hoitaminen virtuaalisesti, lisääntyy.

4.5.1 Sosiaalisuus virtuaalisessa kokouksessa

Yhteys ja kommunikointi kokouslaitteiston välityksellä ilman henkilökohtaista kontaktia on erilaista, ja se vaatii totuttelua. Haastatteluista kävi ilmi, että koska virtuaalisten kokousten järjestäminen on ollut mahdollista jo kauan, niihin on totuttu. Siitä syystä tapaaminen virtuaalisessa ympäristössä ei ole enää niin kiusallista, vaan se on tullut jäädäkseen henkilökohtaisen kasvotusten tapahtuvan tapaamisen rinnalle. Vaikka se ei sitä voikaan korvata, on se varsin hyvä ja kilpailukykyinen vaihtoehto.

Tänä päivänä kokouksissa on mahdollista olla enemmän osallistujia, koska ne eivät vaadi matkustusta. Nykyään osallistutetaan enemmän ihmisiä organisaatiosta eri puolilta maailmaa, mikä tarkoittaa sitä, että pystytään paremmin ja nopeammin hyödyntämään eri alojen asiantuntijoita riippumatta heidän sijainnistaan. Saadaan näin hyödynnettyä asiantuntijuus, vaikka heillä ei olisi mahdollista matkustaa kokoukseen he voivat osallistua kokoukseen virtuaalisesti. (Metsola 2017) Esimerkeissä 52-53 kerrotaan, kuinka tärkeää on ottaa kaikki kokoukseen osallistujat huomioon.

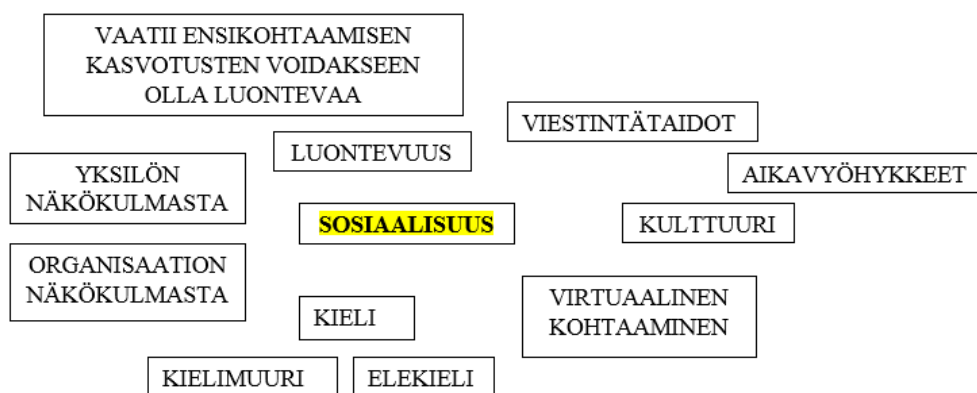
(52) Yritetään säännöllisesti osallistuttaa kaikkia, jos vaikka kokouksessa on passiivisia henkilöitä. Kysyä vaikka henkilökohtaisesti, mitä mieltä sinä olet tästä. Varsinkin jos ennalta tietää, että joku henkilö on asiantuntija jossain asiassa jollain osa-alueella, jos sieltä ei välttämättä tule automaattisesti kommenttia niin sitten voi itse rohkaista henkilöä kommentoimaan. Se on hyvin hedelmällistä sitä kannattaa tehdä, mutta sitäkin tiettyyn rajaan asti. (I5)

(53) Onhan siinä tietty ero, havainnointi ja ulkoisten ärsykkeiden ja ihmisten tunnereaktioiden seuraaminen. Ei samalla tavalla tule esiin, kun ollaan linjoilla. Ehkä se on helpompi passivoitua tämmöisessä virtuaalipalaverissa kuin että ollaan kasvotusten. Se voi olla myös päinvastoin, että jos on hirveen ujo henkilö ja tämmöiset sosiaaliset tilanteet aiheuttaa hermostuneisuutta, se voi olla sitten luontevampaa siellä virtuaalisessa kokouksessa vapautua ja kertoa ne asiantuntevat kommentit ja panokset palaveriin. Se toimii molempiin suuntiin ja on erittäin yksilöllistä. (I5)

Haastatteluissa kävi monelta osin ilmi, että virtuaalisissa kokouksissa pystytään paremmin hyödyntämään osaamista globaalissa yrityksessä. Asiantuntijoiden tietämys saadaan

käyttöön heidän sijainnistaan riippumatta. Jos tiedetään, että joku henkilö on asiantuntija jollain osa-alueella, voidaan häntä rohkaista kommentoimaan.

Kuviossa 16 esiteltiin haastattelun neljä teemaa, joista käsittelen tässä ensimmäistä eli sosiaalisuuden teemaa. Olen poiminut kuvioon 9 sosiaalisuuden teemaan liittyviä olennaisia asioita, joita haastatteluissa nousi esiin.



Kuvio 16. Sosiaalisuus

Tiedustelin haastateltavilta, mitkä tekijät auttavat tekemään virtuaalisesta kokouksesta luontevamman. Haastateltavien mukaan, kun kokouksella on hyvä rakenne ja esittäjä, auttavat ne asiat tekemään kokoustilanteen luontevammaksi virtuaalisessa kokouksessa. Lisäksi mainittiin, että luontevuutta lisää se, että edes näkee sen henkilön kasvot kenen kanssa kokoustaa.

4.5.2 Viestintätaitojen tärkeys virtuaalisissa kokouksissa

On olemassa monenlaisia viestintätaitoja. Hyvän kokouksen järjestäminen on yksi esimerkki viestintätaidoista. Tässä käsittelen sitä, mikä merkitys on ihmisten käyttäytymisellä ja

viestintäosaamisella toisten ihmisten kohtaamisessa virtuaalisissa kokouksissa. Kokouksia ei välttämättä valmistella tarpeeksi hyvin. Siitä syystä kokouksen järjestämisen perimmäinen syy voi jäädä vaille selvitystä ja vastausta. Yrityksissä pidetään paljon kokouksiksi kutsuttuja juttelutilaisuuksia, joissa ei tapahdu mitään kokoukseen viittaavaa (Koski ym. 2012: 15). Virtuaalisten kokousten valmistelu on äärimmäisen tärkeää, ettei hukata osanottajien aikaa huonolla valmistautumisella mikä ei johda mihinkään.

Monesti ihmiset turhautuvat turhista kokouksista, mutta turhautumisen sijaan heidän tulee oppia itse toimimaan kokouksissa tehokkaasti. Jotta onnistutaan saavuttamaan onnistunut kokous, tulee kaikille kokouksille luoda ja mahdollistaa samat lähtökohdat. Hyvän kokouksen piirteitä ovat huolellinen valmistelu. Kokoukselle luodut aikataulut ovat tärkeitä, että kokous alkaa ja loppuu ajallaan. Täten kunnioitetaan kokouksen osanottajia ja arvostetaan sitä, että he ovat antaneet aikaansa osallistumalla kokoukseen. Kokouksissa on syytä kiinnittää huomiota toisten huomioimiseen esimerkiksi niin, että huolehditaan, että kaikki saavat olla tasapuolisesti äänessä, näin heidän läsnäoloaan arvostetaan. (Koski ym. 2012: 20, 21) Kokouksiin osallistuvien osallistaminen on kokouksen järjestäjän vastuulla. Hänen tulee pitää kirjaa siitä, että kaikki saavat tasapuolisesti puheenvuoroja ja että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Haastatteluissa tuli esiin, että kokouksen järjestäjän tulisi yrittää osallistuttaa säännöllisesti kaikkia myös passiivisia henkilöitä. Näin kaikki voisivat tuntea osallistumisensa tärkeäksi ja että häntä arvostetaan.

Kokoustajien tulee osata lukea toisiaan eri tavoin, jos ei näe toisiaan kasvotusten. Siitä syystä virtuaalokokouksissa on pakko olla valppaana, koska ne nähdään kurinalaisempina verrattuna kasvotusten pidettäviin kokouksiin (Surakka 2006: 30). Haastatteluissa kävi ilmi, ettei kokouksen järjestäjä aina tiedä, onko toisessa päässä oikeasti joku vai onko hän vaan linjoilla, mutta tekee jotain muuta (ks. esimerkki 53). Esimerkeistä 54-56 käy ilmi kuinka virtuaalisissa kokouksissa esiintyminen voi olla toisille osallistujille vaikeaa ja mitkä seikat siihen voi vaikuttaa.

(54) Se voi olla, jos tulee niitä yllättäviä kysymyksiä. Mutta monta kertaa, jos on semmosia asioita joita ei tiedä niin sitten sanoo, että palaa tähän asiaan myöhemmin.

Ottaa selvää ja laittaa vaikka meiliä sitte jollekin henkilölle joka osaa vastata kysymykseen. (I1)

(55) Kaikki on erilaisia esiintyjä ja puhujia ja toiset jännittävät puhumista tms. Siinä ehkä itse voi tuntea kiusallisuutta. (I4)

(56) Sekin on niin yksilöllistä, että toiset ovat parempia pitämään kokouksia ja sitäkin voi harjoitella. Toisille se on vaan luontevampaa. Tulee pitää kiinni sovitusta ja noudattaa ennalta määriteltyä aikaa joka on määrätty kokoukselle. Se että jos lähtee puhe rönsyilemään, niin sitten palataan takaisin agendaan. (I5)

Haastateltavien mukaan kokouksen pitämistäidot ovat yksilöllisiä (ks. esimerkki 56). Myös kokoukseen osallistujat ovat erilaisia. Tämä pitää ottaa huomioon, kun suunnittelee kokousta ja jakaa puheenvuoroja. Viestintätaitojen tukeminen ja olennaisten taitojen opettelu nousevat tärkeiksi asioiksi virtuaalisia kokouksia ajatellen. Ihmisiä pitää oppia lukemaan eri tavoin, kun ihmiset kommunikoivat tekniikan avulla.

4.6 Yhteenveto

Valitsin kaikki haastateltavat samasta organisaatiosta saadakseni selkeän kuvan siitä, miten he ovat kokeneet virtuaaliset kokoukset kohdeorganisaation sisällä. Haastateltaviksi valikoitui eri-ikäisiä ja eri tehtävissä työskenteleviä naisia ja miehiä, joilla oli kaikilla pitkä työura kohdeyrityksessä. Naisia oli kaksi ja miehiä kolme. Kaikki haastateltavat kuuluivat ikäryhmiin 36-75 vuotta.

Vuonna 2009 kohdenyrityksessä asennettiin jokaiselle työntekijälle tietokoneille ohjelma, joka mahdollisti virtuaalisten kokousten järjestämisen. Siitä lähtien kaikki työntekijät ovat voineet itse järjestää virtuaalisen kokouksen. Virtuaalisten kokousten käyttöönottoa perusteltiin niiden tuomilla säästöillä esimerkiksi matkakustannuksiin. Haastateltavat kokivat virtuaalisten kokousten aloittamisen hämmentävänä, mutta huomasivat pian kokousten edut.

Virtuaalisen kokouksen etuja ovat sen kustannustehokkuus ja säästö niin ajassa kuin rahassa. Kohdeyrityksen matkakulujen kehittymistä ja sitä, miten virtuaalisia kokousvälineitä otettiin käyttöön, seurattiin vain jonkun aikaa silloin, kun virtuaaliset kokoukset otettiin käyttöön vuonna 2009. Virtuaalisten kokousteknologiaan sijoitetut investoinnit oltiin saatu katettua jo saman vuoden aikana. Kuluja ei sen jälkeen enää seurattu koska todettiin, että säästöasioita ei voitu enää mitata samalla tavalla kuin alussa työntelemiskulttuurin muututtua.

Suhtautuminen virtuaaliseen kokoukseen riippuu osallistujan taidoista ja tiedoista sillä tekniikka voi aiheuttaa myös negatiivisia reaktioita. Vaikka tekniikka toimisi, laitteen käyttäjä voi tietämättään aiheuttaa kokoukseen häiriötekijöitä. Yrityksen vastuulla on, että henkilöstö koulutetaan ja opastetaan käyttämään uusia teknisiä laitteistoja ja systeemejä. Haastatteluiden vastauksissa tuli esiin kolme keskeistä asiaa, joiden täytyy toimia virtuaalisessa kokouksessa. Kaikkien tulee kuulla toisensa. On tärkeää, että osallistujat näkevät toistensa kuvan. Lisäksi pitää voida esittää kokoukseen liittyvää materiaalia.

Kokouksen kielellä tarkoitetaan myös kehonkieltä ja kasvojen ilmeitä, ei vain puhuttavaa kieltä (Åberg 2000). Kulttuuriset erot saattavat joissain määrin vaikuttaa kokouksen suunnitelmalliseen etenemiseen. Vaikka kohdeyrityksen työkieli on englanti, saattavat monet äidinkielet aiheuttaa odottamattomia tilanteita. Haastatteluissa mainittiin muutama mielenkiintoinen kulttuurinen huomio. Aasialaiset vastaavat lyhyesti ja ovat hiljaisia kokouksissa. Useiden havaintojen mukaan myös suomalaiset menevät suoraan asiaan ja ovat pidättyväisempiä kuin monet muut kansallisuudet. Eteläeurooppalaiset ja amerikkalaiset keskeyttävät hanakasti ja ovat äänekkäämpiä. Nykyään tietoisuus muista kulttuureista on lisääntynyt, mikä johtaa siihen, ettei enää synny sellaisia kulttuurisia ongelmia, joista ei päästäisi ylitse.

Haastateltavien mukaan virtuaalisten kokousten hyödyistä nousivat selkeimmin esiin säästöt, nopeus ja niiden kätevyys. Huonoina puolina haastateltavat mainitsivat tekniset ongelmat, kuten äänen kuuluvuus tai kaikuminen, ongelmat yhteyksissä, videokuvan puuttuminen.

Myös kieliongelmat ja kulttuurierot haittasivat ymmärrystä joissakin kokouksissa. Virtuaalinen kokous ei korvaa kasvotusten käytävää kokousta. Yllättäviäkin asioita on tapahtunut kokouksissa, kun osallistuja ei huomannut kuvan olevan hänessä, ja teki jotain noloa tai sopimatonta.

Virtuaaliset kokoukset mahdollistavat miltei rajattoman osanottajamäärän. On hyvä, että sellainen mahdollisuus on esimerkiksi tiedotustilaisuuksia ajatellen. Jos ei vaadita vuorovaikutusta, saadaan sama tieto välitettyä kaikille yhtä aikaa. Kohdeyrityksessä on paljon tiimejä, joiden esimiehet istuvat jossain päin maailmaa eri kohteessa kuin työntekijä. Telepresence-kokoushuoneista on niissä tapauksissa paljon hyötyä, koska niiden kautta järjestetään esimerkiksi suuri osa kehityskeskusteluista. Ne mahdollistavat luonnollisen keskustelutilanteen.

Maisemakonttorit yleistyvät, ja välillä sellaisessa ympäristössä on hankala osallistua kokoukseen, kun ympärillä on jatkuva taustahäly. Tässä tilanteessa voi virtuaalisuutta hyödyntää ja mennä kotiin ja osallistua sieltä käsin kokoukseen. Etätyöskentely mahdollisuus luo tietynlaista luottoa ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Jos työntekijälle annetaan mahdollisuus tehdä etätöitä kotoa käsin, on se luottamuksen osoitus myös työnantajalta, ja tämä saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon entistä tiukemmin.

Työmatkailun vähentyessä antaa se työntekijöille lisää aikaa olla läsnä työpaikalla fyysisesti. Vaikka ollaankin koko ajan tavoitettavissa myös virtuaalisesti, luo se hyvät puitteet organisaation sisällä muodostuvalle yhteenkuuluvuudelle. Kun ollaan enemmän paikalla toimistolla, on välillä mahdollista puhua kevyemmin muistakin kuin työasioista. Luultavasti se lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välillä.

Virtuaaliset kokoukset saattavat myös olla joillekin henkilöille helpompi foorumi tuoda oma äänensä esille, jos on ujompi kasvotusten. Eli virtuaalisuus ei välttämättä tapa kaikkea

kontaktia ja luovuutta, vaan se voi joillakin jopa olla ainut tapa tuoda oma äänensä kuuluviin haluamallaan tavalla. Virtuaalisuutta ei enää nähdä ongelman vaan ratkaisuna.

Haastatteluissa nousi useamman kerran esiin se, etteivät virtuaaliset kokoukset ole oikea paikka kohdata asiakkaita, vaan asiakkaille tulee järjestää kokoukset kasvotusten. Toisaalta nykyään sekin yleistyy, että myös asiakkaita tavataan virtuaalisten kokousten välityksellä. Kyseessä ovat esimerkiksi kiireelliset tilanteet, joissa pitää nopeasti saada neuvoteltua jokin sopimus tai tarvitaan kiireellistä huoltoapua. Jos esimerkiksi jotain projektia pitää päivittää, on tarkkaa työtä, että saadaan selkeä ja säännöllinen päivitys siitä, missä mennään, ja tarkka lista siitä kuka hoitaa mitään.

Haastatteluissa kerrottiin virtuaalisten kokousten olevan jo niin nykypäivää, että niihin on totuttu. Ne ovat kohdeyrityksessä yleisin kokousten pitotapa, ja niitä voidaan pitää kokouksina muiden joukossa olennaisena osana kokouskulttuuria.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkimuksen aiheena ovat virtuaaliset kokoukset, ja kuinka ne ovat vuosien saatossa muuttaneet organisaation kokouskulttuuria. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa virtuaalisten kokousten vaikutuksista kokous- ja organisaatiokulttuuriin sekä selvittää, miten organisaatioiden sisällä koetaan digitalisaation kokouskulttuuriin aiheuttamat muutokset ja niiden vaikutus.

Aihetta ovat aiemmin tutkineet esimerkiksi Ruotsissa Arnfalk (2012), joka on tutkinut kokouksia, joihin ei tarvitse matkustaa. Hän tutki, minkälaista tehokkuutta kokouksiin matkustamisesta vapautuva aika tuo organisaatiolle ja sen jäsenille. Lisäksi Abrahamssonin Lindebladin, Voytenkon, Montin ja Arnfalkin (2015) tekemässä tutkimuksessa poimittiin esiin virtuaalisten kokousten organisationaalisia vaikutuksia. Mielenkiintoisen tutkimuksen ovat tehneet Julsrud kumppaneineen (2012). Siinä käsitellään sitä, miten uudet videokonferenssiteknologiat vaikuttavat liikemiesten matkustus- ja viestintämalleihin. Geimerin ym. (2015) tekemässä tutkimuksessa tutkitaan, miksi suuri osa kokouksista katsotaan olevan ajan käyttöä.

Tutkimuksessani etsittiin vastauksia neljään tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen kysymys liittyi siihen, miten teknologia on työntekijöiden näkemysten mukaan muuttanut organisaatioiden kokouskulttuuria ja mitä usein toistuvia ongelmia virtuaalisissa kokouksissa ilmenee. Vastauksia etsittiin myös siihen, onko virtuaalisuudella ollut vaikutusta organisaation kokouksiin, sekä siihen, mikä vaikuttaa kokouskulttuurin muutoksen edistämiseen tai estämiseen.

Tutkimus toteutettiin tekemällä viisi teemahaastattelua. Haastateltavat valikoituivat saman organisaation sisältä. Heillä kaikilla on kokemusta virtuaalisiin kokouksiin osallistumisesta. Aineistoa analysoitiin osittain käyttämällä deduktiivista ja osittain induktiivista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa esitettiin ja jaettiin aineisto teemojen

mukaisesti. Kävin läpi tulokset neljän eri teeman kautta. Teemat olivat sosiaalisuus, taloudellisuus, tekniikka ja muutos. Tämä tutkimus käsittelee yhden kohdeyrityksen ruohonjuuritason toimijoita ja heidän kokemuksiaan. Se antaa kuvan siitä, kuinka eri asemissa olevat työntekijät ovat sopeutuneet virtuaalisiin kokouksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että virtuaalisiin kokouksiin on totuttu. Ihmiset ovat oppineet käyttämään virtuaalisen kokouksen mahdollistavaa tekniikkaa, ja he ovat oppineet virtuaalisen kokouksen käyttäytymissäännöt. Vaikka virtuaalisten kokousten oletetaan poistavan henkilökohtaisen kontaktin, joillekin henkilöille virtuaalisesti esiintyminen on luontevampaa kuin kasvotusten. Valtaosa liikematkustajista on enemmän kuin mielissään, kun heidän ei tarvitse matkustaa niin paljon kuin ennen, kun nykyään voidaan osa kokouksista hoitaa virtuaalisesti. Silti löytyy kuitenkin henkilöitä, jotka kokevat ihmiskontaktin ja paikallisen kulttuurin tuntemuksen tärkeiksi ja haluaisivat edelleen matkustaa.

Virtuaalisten kokousten käyttöönotto on yksi esimerkki yrityksessä tapahtuvasta muutoksesta. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että myytti muutosten aiheuttamista vaikeuksista ei pidä aina paikkaansa. Kaikki haastateltavista suhtautuivat muutokseen myönteisesti. Säästöjen todettiin olevan näkyvin virtuaalisten kokousten tuoma tulos. Säästöjä syntyi monessa asiassa, tärkeimpinä yrityksen käyttämässä rahassa ja ajassa. Kokoukset saatiin aloitettua nopeammin kuin ennen, kun ei tarvinnut matkustaa kokouspaikalle.

Tekniikan, etenkin toimivan sellaisen, koettiin olevan oleellisin ja tärkein asia virtuaalisten kokousten mahdollistaja. Tekniikkaan suhtauduttiin hiukan eri tavoin. Vanhempi sukupolvi kokee nopeasti kehittyvän tekniikan hieman hankalana, kun taas nuorempi sukupolvi on kasvanut tekniikan kanssa kilvan, joten heille ei se ole ongelma. Negatiivinen puoli on se, kun kommunikoidaan teknologiavälitteisesti, saattaa pikkuhiljaa unohtua, kuinka käyttäydytään, kun tavataan kasvotusten.

Aivan ongelmattomia virtuaaliset kokoukset eivät kuitenkaan ole tekniikaltaan. Yleisimpiä teknisiä ongelmia olivat kuuluvuus, näkyvyys ja yhteys. Vikaa on sekä käyttäjissä että teknisissä välineissä. Kokouksen osallistujat eivät välttämättä muista aina käyttää laitteita oikein, jolloin taustahäly voi häiritä kokousta. Kaikki eivät välttämättä osaa virtuaalisten kokousten etikettisääntöjä. Myös huonot verkot voivat haitata yhteyttä. Kokouksen voi keskeyttää myös ohjelmistopäivitys.

Kulttuuriset eroavaisuudet saattavat aiheuttaa hämmennystä. Vaikka yrityksen työkieli on englanti, äidinkieliä löytyy miltei yhtä monta kuin kohdeyrityksellä on toimintamaita. Myös aikavyöhyke saattaa aiheuttaa virtuaalisten kokousten järjestämisessä päänvaivaa. Tuottaa pulmia saada kaikki osallistujat mukaan kokoukseen niin, että kokous saadaan järjestettyä jokseenkin järkevään aikaan vuorokaudesta. Virtuaaliset kokoukset mahdollistavat kuitenkin sen, että kokoukseen voi osallistua myös kotoa, ettei tarvitse odottaa toimistolla alkavaa kokousta, jos se on jollekin osallistujalle myöhäinen tai aikainen ajankohta. Myös kulttuurierot voivat aiheuttaa sekavuutta, kun kokouksen osallistujat ovat tottuneet kommunikoimaan eri tavoin.

Virtuaalinen kokous ei ole niin henkilökohtainen kokemus osallistujalle kuin kasvotusten järjestettävä kokous. Virtuaaliset kokoukset ovat vaatineet organisaation jäseniltä uudenlaista suhtautumista ja asennoitumista tekniikkaan. Virtuaalisuus on tehnyt kokouksista nopeammin organisoitavia. Virtuaalisissa kokouksissa ei pääse näkemään toisen kehonkieltä samalla lailla, mikä tekee toisen osallistujan "lukemisen" hankalimmaksi.

Virtuaalista kokoukulttuuria edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi markkinoille tuotavat virtuaaliset tekniikat, jotka helpottavat ja nopeuttavat kokouksia. Maailmanlaajuisena edistävänä tekijänä voidaan mainita myös luonnonsuojelu. Luonto kiittää, kun lentomatkustus vähenee. Kokoukulttuuria estäviä tekijöitä ovat henkilökohtaisen kontaktin

puuttuminen ja mahdolliset väärinymmärrykset ruudun kautta. Virtuaaliset kokoukset eivät siksi voi täysin korvata perinteisiä kasvotusten käytäviä kokouksia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että nykyään suurin osa työntekijöiden organisaatiossa järjestettävistä kokouksista on virtuaalisia. Tällaiset kokoukset ovat jo niin arkipäiväisiä, ettei niitä työntekijöiden puheessa juurikaan erotella muista kokouksista. Siksi virtuaalinen kokous on jo kohdeyrityksessä yksi aivan tavallinen tapa järjestää kokouksia muiden joukossa. Tulevaisuudessa tekniikan kehittyessä virtuaalisista kokouksista saattaa tulla entistäkin todentuntuisempia.

Tutkimuksessa löytyy paljon kehitettäviä aiheita jatkotutkimusta varten. Olisi esimerkiksi ollut mielenkiintoista liittää tähänkin tutkimukseen enemmän tietoa siitä, miten paljon virtuaaliset kokoukset ovat tuoneet rahallisia ja ajallisia säästöjä kohdeyritykselle tai yrityksille ylipäänsä. Tutkimuksesta löytyy paljon kehitettäviä aiheita jatkotutkimusta varten. Jatkossa voitaisiin tutkia myös esimerkiksi kokouksiin osallistuvien tunteita ja psykologista puolta sekä osallistujien vaikutusta virtuaalisten kokousten sisältöön. Samoin tekniikan merkitystä kokouksiin, esimerkiksi yleisimmin käytettävää kokoustyyppiä virtuaalisissa kokouksissa ja sen valintaan vaikuttavia tekijöitä voitaisiin tarkastella eri näkökulmasta.

Edgar Scheinin teoria organisaatiokulttuurin kolmen tason ilmentymisestä kokoaa yhteen oletukset, organisaation toimintatavat, prosessit ja rakenteet sekä ilmaistut arvot. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja sen tasot. Tasojen välillä on vuorovaikutusta. Näin myös kohdeorganisaatiossa virtuaaliset kokoukset ovat ottaneet vaikutteita eri tasojen vuorovaikutuksesta. Toimintatavoillaan ja erivaiheisilla prosesseillaan organisaatio on osoittanut virtuaalisen kokouksen toimivuuden.

Kuten mainitsin johdannossa, kokousteknologioiden kehitymisellä ja niiden digitaaliseen muotoon siirtymisellä on ollut äärimmäisen suuri merkitys kokoukulttuuriin. Niiden tuloksena virtuaalisten neuvottelujen järjestäminen on helppoa. Se puolestaan on

edesauttanut organisaation kokouskulttuurin muutosta, kun kokouksia pystytään järjestämään nopeammin ja saadaan enemmän osallistujia koolle heidän maantieteellisestä sijannistaan riippumatta. Kohdeorganisaation kokouskulttuuri on kokenut merkittävän muutoksen ja edistyksen. Kansainväliselle yritykselle virtuaaliset kokoukset ovat luoneet mahdollisuuden osallistuttaa organisaation kaikki jäsenet osaksi sen toimintaa. Tässä voidaan viitata Hofsteden teoriaan kulttuurien kerrostumista. On tärkeää keskittyä kansakuntia yhdistäviin kulttuuritekijöihin. Kohdeorganisaatioissa on toteutunut tämä teoria, sillä yhdessä toistensa arvoja hyväksymällä kohdeorganisaation jäsenet ovat lähentyneet toisiaan virtuaalisen kokouksen avulla, kulttuurisista eroavaisuuksista ja teknisistä ongelmista huolimatta. Työssäkäyvien organisaatiotaso määrittäyty sen mukaisesti, miten he ovat sisäistäneet organisaation arvomaailman ja näkemykset. Kohdeorganisaatioissa on luotu oma kommunikointitapa, johon sitoutuvat kaikki organisaation jäsenet, kun kommunikoinnille ja kokousten järjestämiselle on luotu oikeanlaiset puitteet. Kohdeorganisaatio on omalla toiminnallaan ohjannut virtuaalisten kokousten järjestämisessä jäseniään kohti tietynlaista käyttäytymismallia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kokouskulttuuri on muuttunut virtuaalisten kokousten myötä. Tekniikan kehittymisellä on ollut suuri vaikutus kokouskulttuurin muutoksessa. Uudet innovaatiot kokousteknologian saralla ovat eri muodoissa edesauttaneet organisaation kokouksia kehittymään ja muokkautumaan ajanmukaisesti ja käyttäjäryhmilleen sopiviksi. Niistä on kehittämällä saatu juuri sellaisia, jotka parhaiten palvelevat organisaatioissa.

SCOT näkyy kohdeyrityksen virtuaalisisten kokousten kehityksessä niin, että kohdeyrityksessä oltiin aluksi isoissa huoneissa virtuaalokokouslaitteiston välityksellä. Myöhemmin siirryttiin Telepresenceen. Siinäkin oli huone, mutta tunnelma oli todentuntuisempi. Nyt vallitsevin on Skype-kokous, virtuaalinen kokous henkilökohtaiselta tietokoneelta. Telepresence on toinen, vähemmän käytetty vaihtoehto kohdeyrityksessä. Seuraava askel lienee kokousten siirtyminen yhä enemmän kännyköiden välityksellä

käytäviksi, jolloin ne ovat yhä vähemmän paikkaan sidottuja. Toisaalta Telepresence-kokouksista tulee tulevaisuudessa vielä nykyistä todentuntuisempia.

LÄHTEET

- Abrahamsson Lindeblad Peter, Voytenko Yuliya, Mont Oksana & Arnfalk Peter (2015). Science Direct. Organisational effects of virtual meetings. [online]. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261501149X>
- Anttila, Pirkko (1996). *Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Arnfalk, Peter (2012). Möjliga effekter av resfria möten-förslag på indikatorer. Internationella Miljöinstitutet vid Lunds universitet. [online]. Saatavilla: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3051109&fileId=3051124>
- Bijker, Wiebe E.; Hughes, Thomas P. & Pinch, Trevor eds. (1987). *Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology might Benefit Each Other*. Teoksessa: *The Social Constructions of Technological Systems*. [Online]. Saatavilla: http://sciencepolicy.colorado.edu/students/envs_5110/bijker2.pdf
- Eklund, Ulrika & Raymond, Terese (2015). *Distansmöten. Effektivitet, tillgänglighet kreativitet*. Hindås: Fridholm & Partners.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Geimer, Jennifer L.; Leach, Desmond J.; DeSimone, Justin A.; Rogelberg, Steven G.; Warr, Peter B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. [online]. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315000879>
- Handy, Charles (1995). Harvard Business Review: touko- kesäkuu 1995. Trust and the Virtual Organization. [Online]. [Lainattu 27.7.2017]. Saatavilla: <https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization>
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hofstede, Geert (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot -Mielen ohjelmointi. (Cultures and organizations: software of the mind, kääntänyt Ritva Liljamo)*. Helsinki: WSOY.
- Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai (2015). *Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

- Jaakkola H., Aramo-Immonen H., Henno J. & Mäkelä J. (2016). *The Digitalization Push in Universities*. [online]. Saatavilla: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumb arnumber=7522290&tag=1>
- Julsrud Tom Erik, Hjorthol Randi & Denstadli Jon Martin (2012). *Business meetings: do new videoconferencing technologies change communication patterns?* [online]. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692312001214>
- Järvinen, Aki & Mäyrä, Ilkka (1999). *Johdatus digitaaliseen kulttuuriin*. Tampere: Vastapaino.
- Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri (2013). *Tutkimus hoitotieteissä*. Helsinki: WSOY.
- Kortti, Jukka (2016). *Mediahistoria: viestinnän merkityksiä ja muodonmuutoksia puheesta Bitteihin*. Turenki: Hansaprint Oy.
- Koskela, Lasse; Koskinen, Jari & Lankinen, Pasi (2007). *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koski, Reetta & Korttesuo, Katleena (2012). *Kokousten seitsemän kuolemansyntiä: Paranna palaveritasi*. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, Jari (2003). *Kokonaisviestintä muutoksessa*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Laaksonen, Salla-Maaria; Matikainen, Janne & Tikka, Minttu (2013). *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, Jaakko & Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka (1996). *Neuvotellen tulokseen*. Espoo: WSOY-yhtymä Weilin+Göös.
- Lid Falkman, Lena & Lid Falkman, Tomas (2014). *Virtuella möten: Effektiv gränslös kommunikation*. Tukholma: Liber AB.
- Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A. (2011). *Theories of human communication*. 10th edition. Long Grove Illinois: Waveland Press, Inc.
- Metsola, Petra. 2017. Sähköpostikeskustelu 13.7.2017. Aihe: Gradu virtuaalisista kokouksista ja niiden aikaansaamista säästöistä.
- Mikkonen, Kai; Mäyrä, Ilkka & Siivonen, Timo (1997). *Koneihminen –kirjoituksia kulttuurista ja fiktiosta koneen aikakaudella*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

- Miller, Katherine (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 6. painos. Australia; Boston, MA: Cengage Learning.
- Miller, Vincent (2011). *Understanding Digital Culture*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Nuopponen, Anita & Kunelius, Esa. (1999). Seeing You, Seeing Me in the Global, Virtual Space-Tomorrow's Working, Learning and Leisure Environment. Teoksessa: *Mediapolis: Aspects of texts, hypertexts and multimedial communication*, 336-357. Toim. Sam Inkinen. Berlin: Walter de Gruyter. [online]. Saatavilla: https://books.google.fi/books?id=o5_51IT93ncC&pg=PA336&lpg=PA336&dq=Seeing+You,+Seeing+Me+in+the+Global,+Virtual++SpaceTomorrow%27s+Working,&source=bl&ots=zuXPrYkluK&sig=ckvs9FWOhpjJO3FLoXHwzQKcGZs&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwj_0pHdoN7WAhVMP5oKHbwEDdwQ6AEIKzAA#v=onepage&q=Seeing%20You%2C%20Seeing%20Me%20in%20the%20Global%2C%20Virtual%20%20Space-Tomorrow%27s%20Working%2C&f=false
- Oittinen, Tuire & Piirainen-Marsh, Arja (2015). Openings in technology-mediated business meetings. University of Jyväskylä, Department of Languages. [online]. Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2015.06.001>
- Puro, Jukka-Pekka (2004). *Onnistu viestinnässä*. Juva: WSOY.
- Rautiainen, Mirja & Siiskonen, Mika (2007). *Kokous- ja kongressipalvelut*. Helsinki: Restamark.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., (2015). *Organizational behavior*, 16th edition. Boston: Pearson Education Limited.
- Rogers, Evertt M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th edition. New York: Free Press.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005). *Haastattelu, tutkimus tilanteet ja vuorovaikutus*. Jyväskylä: Vastapaino, Gummerrus.
- Saarnio, Juha & Hamilo, Marja (2013). *Innovaation alkulähteillä*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Salmenkivi, Sami (2012). *Digitaalitodellisuus: seuraava murros on täällä*. Helsinki: Talentum.
- Schaphorst, Richard (1996). *Videoconferencing and Videotelephony: Technology and Standards*. Boston (Mass): Artech House Inc.

- Schein Edgar H. (1987). Suomentanut: Liljamo, Ritva & Miettinen, Asko. *Organisaatio-kulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Amer –yhtymä Oy Weilin Göösin kirjapaino.
- Seristö, Hannu (2002). *Kansainvälinen liiketoiminta*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Solatie, Jim & Mäkeläinen, Mika (2013). *Ideasta innovaatioksi: Luovuus hyötykäyttöön*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Standaert, Willem; Muylle, Steve & Basu, Amit (2013). Assessing the effectiveness of telepresence for business meetings. [online]. [Lainattu 17.5.2107]. Saatavilla: <http://ieeexplore.ieee.org/document/6479901/?reload=true>
- Suominen, Jaakko (2013). Kieltäydyn määrittelemästä digitaalista kulttuuria – eli miten muuttuvalle tutkimuskohteelle ja tieteenalalle luodaan jatkuvuutta. WiderScreen. [online]. [Lainattu 7.8.2017]. Saatavilla: <http://widerscreen.fi/numerot/2013-2-3/kieltaydyn-maarittelemasta-digitaalista-kulttuuria/>
- Surakka, Tarja (2006). *Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yu, Tai-Kuei; Lin, Mei-Lan & Liao, Ying-Kai (2017). Understanding factors influencing information communication technology adoption behavior: The moderators of information literacy and digital skills. [online]. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074756321730078X?via%3Dihub>
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liite 1. Teemahaastattelulomake (suomenkielinen)

TEEMAHAASTATTELU

1 TEEMA: MINKÄLAISIA AJATUKSIA VIRTUAALINEN KOKOUS SINUSSA HERÄTTÄÄ?

- Minkälaisia muistoja sinulla on ensimmäisistä virtuaalisista kokouksista, joihin olet osallistunut?
- Minkälaisia tunnereaktioita uudenlaiset kokoukset aiheuttivat ja mihin ne liittyivät?
- Mitä mieltä olet: miten virtuaaliset kokoukset tulevat kehittymään tulevaisuudessa?

2 TEEMA: MINKÄLAISEKSI KOET SOSIAALISEN TILANTEEN JA IHMISTEN VÄLISET SUHTEET VIRTUAALISISSA KOKOUKSISSA?

- Mikä sinusta tekee virtuaalisesta kokouksesta luontevan?
- Minkälaiset asiat tapahtumat voivat aiheuttaa kiusallisia tilanteita virtuaalisissa kokouksissa?

3 TEEMA: MINKÄLAINEN MERKITYS TEKNIKALLA ON VIRTUAALISISSA KOKOUKSISSA?

- Minkälainen rooli tekniikalla on virtuaalisissa kokouksissa?
- Minkä tyyppisiä ovat usein toistuvat tekniset ongelmat, jos niitä on?

4 TEEMA: MILLAISIA TALOUDELLISIA NÄKÖKULMIA VIRTUAALISIIN KOKOUKSIIN LIITTYY YRITYKSEN KANNALTA?

- Millä virtuaalisten kokousten käyttöönottoa perusteltiin?
- Millä perusteella nykyään valitaan, järjestetäänkö lähi- vai etäkokous?

5 TEEMA: MUUTOS JA KEHITYS: MILLAISIA VAHVUUKSIA JA HEIKKOUKSIA NÄET VIRTUAALISILLA KOKOUKSILLA VERRATTUNA TAVALLISEEN KOKOUKSEEN?

- Muistuuko mieleesi mitään erityisiä muistoja virtuaalisista kokouksista?
- Millaisena näet virtuaalisten kokousten tulevaisuuden?

LOPUKSI, MIETI MINKÄLAINEN ON ONNISTUNUT VIRTUAALINEN KOKOUS?

Liite 2. Teemahaastattelulomake (ruotsinkielinen)

TEMAINTERVJU

1 TEMA: HURDANA TANKAR VÄCKER VIRTUELLA MÖTEN I DIG?

- Hurdana minnen har du från de första virtuella möten, du har deltagit i?
- Hur kändes det med de nya möten känslomässigt?
- Vad tycker du, hur kommer virtuella möten att utvecklas i framtiden?

2 TEMA: HUR UPPLEVER DU DEN SOCIALA SITUATIONEN OCH RELATIONERNA MELLAN MÄNNISKOR PÅ VIRTUELLA MÖTEN?

- Vad gör att virtuella möten upplevs som naturliga?
- Vilka saker kan leda till pinsamma situationer på virtuella möten?

3 TEMA: HURDAN BETYDELSE HAR TEKNIK PÅ VIRTUELLA MÖTEN?

- Hurdan roll spelar tekniken på virtuella möten?
- Hurdana tekniska problem brukar det ske på virtuella möten, om det finns några?

4 TEMA: EKONOMISKA SYNPUNKTER PÅ VIRTUELLA MÖTEN ENLIGT ORGANISATION?

- Vilka argument användes som motivering vid lanseringen av virtuella möten i din organisation?
- Enligt vilka principer väljer man att ordna ett möte på plats eller på distans?

5 TEMA: UTVECKLING OCH ÄNDRING: HURDANA STYRKOR OCH SVAGHETER SER DU I VIRTUELLA JÄMFÖRT MED VANLIGA MÖTEN?

- Har du några speciella minnen om intressanta eller ovanliga händelser vid virtuella möten?
- Hurdan framtid tycker du att virtuella möten kommer att ha?

TILL SLUT, HURUDAN ÄR ETT LYCKAT VIRTUELLT MÖTE?