

Anu Sivunen

# Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 79

Anu Sivunen

Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja  
identifioituminen hajautetuissa tiimeissä

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Musica-rakennuksen salissa M103  
joulukuun 8. päivänä 2007 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja  
identifioituminen hajautetuissa tiimeissä

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 79

Anu Sivunen

Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja  
identifioituminen hajautetuissa tiimeissä



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

Editors

Maarit Valo

Department of Communication, University of Jyväskylä

Irene Ylönen, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Jyväskylä Studies in Humanities

Editorial Board

Editor in Chief Heikki Hanka, Department of Art and Culture Studies, University of Jyväskylä

Petri Karonen, Department of History and Ethnology, University of Jyväskylä

Matti Rahkonen, Department of Languages, University of Jyväskylä

Petri Toiviainen, Department of Music, University of Jyväskylä

Minna-Riitta Luukka, Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä

Raimo Salokangas, Department of Communication, University of Jyväskylä

Cover picture by Panu Jaskari

URN:ISBN:9789513930462

ISBN 978-951-39-3046-2 (PDF)

ISBN 978-951-39-2986-2 (nid.)

ISSN 1459-4331

Copyright © 2007, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2007

## ABSTRACT

Sivunen, Anu

Social interaction, communication technology and identification in virtual teams

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2007, 251 p.

(Jyväskylä Studies in Humanities

ISSN 1459-4331; 79)

ISBN 978-951-39-3046-2 (PDF), 978-951-39-2986-2 (nid.)

English summary

Diss.

The goal of this study is to explore team members' social interaction, communication technology use and identification with the team in geographically dispersed virtual teams. As organizations globalize and invest in new technologies that enable virtual collaboration, virtual teams that rely on mediated communication and rarely meet face-to-face have become common in many organizations. Such settings present challenges to team members' social interaction as well as to the construction of a shared team identity.

This study was conducted qualitatively. Members of four virtual teams from four different organizations (N=35) were interviewed and their computer-mediated communication was observed and recorded. In analyzing the data, qualitative data analysis phases and methods were used in line with grounded theory approach. The analysis was made by constantly comparing the new, emerging codes with the previous incidents labelled with the same and different codes.

The findings of the study create a nuanced picture of social interaction in virtual teams. Team members have many different attitudes towards the mediated communication and these attitudes differ sometimes significantly from their actual communication behavior. As virtual teams consist of many kinds of members and relationships, the experiences of identification with the team also vary greatly within the teams. However, the findings show that single members can create strong connections to other virtual team members. A shared identity can be constructed through daily computer-mediated communication. The findings of the study describe three different components of identification which are related to communication processes: cognitive, affective and behavioral. It is through these components that team identification is manifested and constructed.

Keywords: communication technology, computer-mediated communication, group identification, social interaction, social identification, social identity, virtual teams

**Author's address**

Anu Sivunen  
Laboratory of Work Psychology and Leadership  
Helsinki University of Technology, Finland

**Supervisor**

Professor Maarit Valo  
Department of Communication  
University of Jyväskylä, Finland

**Reviewers**

Professor Sanna Järvelä  
Department of Educational Sciences and Teacher  
Education  
University of Oulu, Finland

Professor Matti Vartiainen  
Laboratory of Work Psychology and Leadership  
Helsinki University of Technology, Finland

**Opponent**

Docent Jukka Lipponen  
Department of Social Psychology  
University of Helsinki, Finland

## ESIPUHE

Työelämä asettaa nykyisin työntekijöille uudenlaisia haasteita. On osattava toimia erilaisissa yhteisöissä, verkostoissa ja tiimeissä ja hallittava moniakin projekteja yhtä aikaa. Organisaatioiden kansainvälistyessä lähimmät työtoverit saattavat sijaita toisella puolella maailmaa, mikä merkitsee uudenlaisia haasteita teknologian käytön, aikataulujen sovittamisen ja viestintätaitojen näkökulmasta. Kun yhä useampi yritys levittäytyy eri puolille maailmaa ja yhä useammalla organisaatiolla toimialasta tai organisaation koosta riippuen on yhteistyötä eri toimipaikoissa sijaitsevien ihmisten kesken, on hajautetun työskentelyn haasteiden ja mahdollisuuksien ymmärtäminen työntekijöiden näkökulmasta tärkeää. Nykyisen työelämän ja sen viestintäsuhteiden moniulotteisuus sai minut kiinnostumaan hajautetuista tiimeistä tutkimuskohteena.

Tämä tutkimus on lähtenyt liikkeelle myös siitä kysymyksestä, millä tavalla työelämän tehtäväkeskeisistä ryhmistä muotoutuu yhteen hiileen puhaltava, jäsenilleen merkityksellinen tiimi. Vaikka työelämä on viimeisten vuosikymmenten aikana kokenut suuriakin muutoksia, eivät tiimiytymisen ja tiimi-identiteetin kysymykset ole kuitenkaan hävinneet tässä muutoksessa. Useat ihmiset kokevat edelleen työssään merkitykselliseksi sen, että he kuuluvat tiettyyn organisaatioon, yksikköön tai tiimiin. Tiimin hajautuessa maantieteellisesti nousee teknologiavälitteinen vuorovaikutus kuulumisen kokemuksessa tärkeään rooliin. Työelämässä, kuten nyky-yhteiskunnassa ylipäätään, erilaisen viestintäteknologian kautta tapahtuva vuorovaikutus muodostaakin keskeisen tavon luoda ja määrittää sitä, keitä olemme ja mihin ryhmään kuulumme. Tämä työ antaa yhden näkökulman siihen, miten tiimi-identiteettiä rakennetaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta.

Tämän tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman useiden rahoittajien apua. Olen erityisen kiitollinen Suomen Kulttuurirahastolle saamastani kolmivuotisesta apurahasta, joka mahdollisti kokopäiväisen keskittymisen väitöskirjatyöhön. Kiitän myös Jyväskylän yliopiston monitieteistä Innovations in Business, Communication and Technology -projektia, jossa sain työni aloittaa. Muuttuvan viestinnän tutkijakoulua ja Viestintätieteiden laitosta kiitän saamistani tutkijankuukausista väitöskirjani viimeistelyvaiheessa. Suuri kiitos kuuluu myös niille tahoille, jotka ovat mahdollistaneet ulkomaille suuntautuneet konferenssimatkatni: matka-apurahoista haluan kiittää Työsuojelurahastoa, Markus Wallenbergin säätiötä ja Muuttuvan viestinnän tutkijakoulua. Jatko-opintoni eivät olisi olleet yhtä avartavia ja haastavia ilman esitelmöimistä kansainvälisissä tieteellisissä konferensseissa.

Väitöskirjan tekeminen on ollut ajoittain hyvin itsenäistä ja yksinäistäkin puuhaa, mutta se ei onnistuisi ilman usean ihmisen apua ja myötävaikutusta. Tämän kirjan kirjoittamiseen olen saanut inspiraatiota, tukea ja motivaatiota useilta tahoilta. Haluan kiittää kaikkia tutkimukseeni osallistuneita tiimien jäseniä heidän suomastaan haastattelujasta ja tutkimusmateriaalista. Aineistoni monipuolisuus ja sen tarjoamat näköalat ovat näiden ihmisten luottamuksen



ansiota. Keskustelut työtovereideni kanssa Viestintätieteiden laitoksella, Teknillisellä korkeakoululla ja muissa akateemisissa yhteisöissä väitöskirjaprosessin eri vaiheissa ovat olleet työni kannalta merkittäviä. Jatko-opiskelijakollegani Ella Kyllönen, Marko Siitonen ja Annaleena Ylinen ovat olleet korvaamaton tuki väitöskirjaprosessin edetessä. Teidän kanssanne olen saanut jakaa akateemisen työnteon ilonhetket ja murheenkryynit tasavertaisena kumppanina. Nykyiset lähimmät työtoverini Niina Kokko ja Marko Hakonen ovat tarjonneet minulle uuden poikkitieteisen kotipesän hajautetun työn tutkimiseen. Haluan kiittää teitä molempia työhöni liittyvistä keskusteluista ja kannustuksesta sekä Markoa erityisesti väitöskirjani käsikirjoituksen lukemisesta ja arvokkaista kommentteista. Professori Sanna Järvelää ja professori Matti Vartiaista kiitän lämpimästi työni esitarkastajina toimimisesta. Saamastani palautteesta oli suurta apua tämän kirjan hiomisessa. Lehtori Eleanor Underwood tarkasti väitöskirjani englanninkieliset abstraktin ja tiivistelmän sekä auttoi useiden konferenssiesitelmien ja artikkelien kielenhuollossa väitöskirjatutkimukseni aikana. Kirjastoamanuenssi Irene Ylöstä kiitän ystävällisestä avusta väitöskirjani painoon saattamisessa.

Lämmin kiitos kuuluu myös kaikille läheisilleni, kuten vanhemmilleni ja veljelleni, jotka ovat aina kannustaneet ja tukeneet minua kaikissa opinnoissani. Ystäväni ovat tarjonneet arvokasta vastapainoa välillä uuvuttavallekin väitöskirjatyölle vapaa-aikanani. Erityisesti haluan kiittää rakasta puolisoani Panu Jaskaria, joka on ollut läsnä tarvittaessa, kuunnellut ja valanut uskoa tutkimukseeni sen eri vaiheissa. Läsnäolosi rinnallani tämän väitöskirjamatkan aikana on ollut minulle todella tärkeää.

Lopuksi osoitan suuren kiitoksen ohjaajalleni, professori Maarit Valolle, jolta olen saanut tukea ja ohjausta väitöskirjatyölleni sen alusta loppuun saakka. Työskentely ohjauksessasi on ollut motivoivaa ja palkitsevaa. Kiitos kaikesta siitä ajasta ja ajatuksistasi, joita olet runsaskätisesti suonut työlleni näinä viitenä vuoteni jatko-opiskelijana.

Helsingissä, lokakuussa 2007

Anu Sivunen

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	16
KUVIO 2	Tiimien hajautuneisuus (Zigurs 2003, 340, mukailtu).....	26
KUVIO 3	Tutkimuskysymysten, tutkimusmenetelmien ja aineiston yhteydet .....	60
KUVIO 4	Tiimin erilainen variaatio hajautettujen tiimien jäsenten kokemana.....	175
KUVIO 5	Tiimiin identifioitumisen eri tasot ja ulottuvuudet.....	203
KUVIO 6	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset teoreettisen viitekehyn kautta esiteltynä.....	216

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tiimien eri kategoriat niiden hajautuneisuuden mukaan (Niederman & Beise, 1999, 16).....	28
TAULUKKO 2	Sitoutumisen ja identifioitumisen suhde toisiinsa (Cheney & Tompkins 1987).....	42
TAULUKKO 3	Tutkimuksen osallistajat .....	57
TAULUKKO 4	Aineiston kuvaus.....	64
TAULUKKO 5	Tiimi C:n viestien jakautuminen pikaviestimessä.....	72
TAULUKKO 6	Tiimi D:n viestien jakautuminen keskustelufoorumilla .....	73
TAULUKKO 7	Hajautettujen tiimien jäsenten suhtautuminen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen .....	92
TAULUKKO 8	Viestintävälineiden tarjoamat viestintäkanavat .....	155
TAULUKKO 9	Viestintävälineiden mahdollistamat viestinnän tavat .....	155
TAULUKKO 10	Viestintävälineiden funktiot hajautetuissa tiimeissä tiimiläisten haastatteluihin (N=35) ja teknologiavälitteisen viestinnän observointiin perustuen.....	168

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	13
1.1	Johdanto .....	13
1.2	Tutkimuksen taustaa .....	17
1.2.1	Yhteiskunnan ja työn muutos.....	17
1.2.2	Muuttuvat organisaatorakenteet ja työn organisointitavat ..	19
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	23
1.3.1	Tiimi ja hajautettu tiimi .....	23
1.3.2	Viestintäteknologia ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus .	29
1.3.3	Identifioituminen.....	33
1.3.3.1	Identifioitumisen rinnakkaiskäsitteet.....	36
1.3.3.2	Identiteettiteoria .....	43
1.3.3.3	Sosiaalisen identiteetin näkökulma .....	44
1.3.3.4	Identifioitumisen vuorovaikutusnäkökulma .....	47
1.4	Keskeiset käsitteet ja tutkimustehtävä.....	51
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	55
2.1	Osallistujat .....	55
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	58
2.2.1	Perustelut menetelmien valinnalle .....	58
2.2.2	Teemahaastattelut .....	60
2.2.3	Tallennettu teknologiavälitteinen vuorovaikutus .....	62
2.3	Aineiston analyysi .....	65
3	HAJAUTETTUIJEN TIIMIEN VUOROVAIKUTUS.....	69
3.1	Vuorovaikutuksen laatu ja useus .....	69
3.2	Maantieteellinen hajautuneisuus.....	74
3.3	Ajallinen hajautuneisuus .....	76
3.4	Kulttuuri ja kieli .....	78
3.5	Organisaatorakenne ja organisaatiomuutokset .....	81
3.6	Vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys .....	87
3.7	Tiimin rakenne .....	93
3.7.1	Etäjäsenyys ja sen tuomat haasteet .....	93
3.7.2	Paikallisten jäsenten vuorovaikutus.....	97
3.8	Johtopäätöksiä .....	101
4	HAJAUTETTUIJEN TIIMIEN JOHTAMINEN .....	106
4.1	Tavoitteiden asettaminen ja konkretisointi.....	106
4.2	Tiimin johtajan aktiivisuus ja jäsenten aktivointi .....	109
4.3	Tiimin johtajan rooli tuen tarjoajana .....	112

4.4	Vuorovaikutuskäytänteet ja viestintävälineiden käyttö .....	115
4.5	Hajautettujen tiimien ulottuvuudet johtamisen näkökulmasta.....	118
4.6	Johtopäätöksiä .....	121
5	VIESTINTÄTEKNOLOGIA HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ.....	127
5.1	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus .....	127
5.1.1	Sähköposti .....	127
5.1.2	Puhelin .....	132
5.1.3	Keskustelufoorumi .....	134
5.1.4	Pikaviestin .....	137
5.1.5	Puhelinneuvottelu .....	142
5.1.6	Videoneuvottelu .....	148
5.2	Viestintävälineiden vertailua .....	152
5.2.1	Viestinnän viive .....	152
5.2.2	Viestinnän kanavat ja tavat .....	154
5.2.3	Viestintäverkosto .....	160
5.3	Teknologian käytön ongelmat .....	162
5.4	Johtopäätöksiä .....	165
6	IDENTIFIOITUMINEN HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ.....	172
6.1	Tiimi ja siihen identifioituminen .....	172
6.1.1	Kokemukset tiimistä .....	172
6.1.2	Kokemukset tiimiin identifioitumisesta.....	175
6.2	Tiimiin identifioitumisen kannalta merkittävät tekijät .....	181
6.2.1	Tiimin hajautuneisuus .....	181
6.2.2	Tiimin työtehtävät ja jäsenten väliset suhteet .....	185
6.2.3	Tiimin kieli ja oma kulttuuri.....	188
6.2.4	Organisaatiomuutokset .....	189
6.3	Tiimin johtajan merkitys tiimiin identifioitumisessa .....	191
6.3.1	Odotukset johtajaa kohtaan tiimiin identifioitumisen vahvistamisessa .....	191
6.3.2	Johtajien identifioimisstrategiat .....	195
6.4	Teknologian merkitys tiimiin identifioitumisessa .....	198
6.4.1	Tiimiin identifioitumisen kokeminen teknologiavälitteisesti..	198
6.4.2	Viestintävälineiden rooli tiimiin identifioitumisessa.....	199
6.5	Johtopäätöksiä .....	202
7	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....	207
7.1	Uskottavuus.....	207
7.2	Siirrettävyys.....	209
7.3	Luotettavuus.....	211
7.4	Eettisyys .....	214
8	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	216

SUMMARY.....	227
KIRJALLISUUS.....	233
LIITTEET.....	250

# 1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

## 1.1 Johdanto

Tutkimukseni tarkastelee hajautetuissa tiimeissä työskentelevien jäsenten vuorovaikutusta ja identifioitumista tiimiinsä. Hajautetut tiimit koostuvat usein tietointensiivistä työtä tekevistä yksilöistä, jotka työskentelevät samassa työryhmässä yhteisten tavoitteiden puolesta, mutta sijaitsevat maantieteellisesti erillään toisistaan, joskus eri maanosissa ja eri aikavyöhykkeillä. He käyttävät yhteistyönsä apuna erilaista viestintäteknologiaa, kuten sähköpostia, puhelinta, pikaviestimiä tai videoneuvottelua.

Työni kuuluu puheviestinnän alaan, jonka näkökulmasta on kiinnostavaa tarkastella nimenomaan hajautettujen tiimien jäsenten ryhmäviestintää ja interpersonaalista viestintää. Vaikka viestintä voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla, tarkoitetaan sillä puheviestinnän perspektiivistä systeemistä prosessia, jossa yksilöt luovat ja tulkitsevat merkityksiä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Wood 1997, 14). Tässä prosessissa osapuolet käyttävät verbaalisia ja nonverbaalisia merkkijärjestelmiä, joihin he myös reagoivat eli antavat ja ottavat vastaan palautetta (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 41). Tästä prosessista käytän työssäni pääasiassa termiä vuorovaikutus, mutta välillä myös viestintä liiallista toistoa välttääkseni. Viestinnälläkin tarkoitan tutkimuksessani siis nimenomaan tällaista ihmisten välistä merkitysten muodostamista, joka voi tapahtua joko kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. Vaikka ryhmien ja ryhmäviestinnän tutkimuksella on pitkät perinteet, ei kuitenkaan teknologiavälitteisiä ryhmiä ja hajautettuja tiimejä ole suomalaisessa puheviestinnännän tutkimuksessa vielä paljon tarkasteltu.

Kiinnostukseni tutkimuskohteeseeni nousi alun perin siitä kysymyksestä, miten nykyisissä, väliaikaisista tiimeistä ja projekteista muodostuvassa ja yhä kovempiin tulostavoitteisiin keskittyvässä työelämässä voidaan kokea yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, ryhmähenkeä ja luottamusta. Olin alusta asti kiinnostuneempi siitä, miten yksilöt kokevat kuuluvansa ryhmään, millaisia sosiaalisia suhteita he luovat työtovereihinsa ja millä tavoin työryhmän identiteetti muodostuu kuin siitä, miten tehokkaita tai tuloksellisia kyseiset tiimit ovat.

Huomasin kuitenkin pian, että ryhmien ja tiimien relationaalista, eli ihmisten välisiin suhteisiin liittyvää puolta ei voi jyrkästi erottaa niiden tehtävän suorittamiseen liittyvästä puolesta. Ryhmät, joissa on paljon relationaalista viestintää ja toimivia sosiaalisia suhteita, ovat usein myös työelämässä tehokkaita ja tuloksellisia (Saphiere 1996). Tutkimusaiheelleni on siis myös taloudellisia ja organisaatioiden tulosta palvelevia perusteita.

Vaikka ryhmien vuorovaikutus, interpersonaaliset suhteet ja relationaalinen viestintä ovat paljon tutkittuja näkökulmia puheviestinnän alalla, saattavat nämä prosessit olla kuitenkin teknologiavälitteisen viestinnän näkökulmasta erilaisia kuin aikaisemmin. Lisäksi hajautetuissa tiimeissä nousee keskeiseksi tiimien pirstaleinen luonne: ryhmän jäsenet saattavat työskennellä eri maissa, kuulua eri kansallisuuksiin ja kulttuureihin ja sijaita eri aikavyöhykkeillä, jolloin työnteko voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta samanaikaisesti. Hajautetut tiimit voivat olla myös väliaikaisia ryhmiä, jotka on koottu yhteen suorittamaan jotain tiettyä tehtävää, minkä jälkeen ne hajoavat. Tämä kaikki yhdistettynä siihen, että hajautettujen tiimien vuorovaikutus on pääosin teknologiavälitteistä, luo monilta osin hyvin erilaisen kontekstin kuin missä ryhmäviestintää on puheviestinnässä perinteisesti tutkittu.

Tutkimukseni ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella sitä, millaista vuorovaikutus on hajautetuissa tiimeissä tiimin johtajan ja jäsenten näkökulmista. Hajautettujen tiimien tutkimus muodostaa näin ensimmäisen osan tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Tutkimusta on jatkuvasti yhä enemmän saatavilla, ja sitä on tehty hajautettujen tiimien koko elinkaaresta. Martinsin, Gilsonin ja Maynardin (2004) sekä Powellin, Piccolin ja Ivesin (2004) kirjallisuuskatsauksien mukaan hajautettuja tiimejä koskevan tutkimuksen voi jaotella tiimien lähtökohtien, tiimin prosessien sekä tiimin tulosten tarkasteluun. Oma tutkimukseni sijoittuu kyseisistä kategorioista selkeimmin tiimin prosessien, ja siellä erityisesti ryhmäprosessien ja interpersonaalisten prosessien alle. Vaikka hajautettujen tiimien prosessejakin on tutkittu jo paljon, esitetään molemmissa kirjallisuuskatsauksissa tarve juuri interpersonaalisten prosessien lisätutkimukselle. Tämän vuoksi hajautettuun tiimiin kuulumisen ja tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen tarkastelu on tarpeellista. Olen halunnut lähestyä tutkimuskohdettani ennen kaikkea hajautetussa tiimissä työskentelevän työntekijän ja tiiminvetäjän näkökulmasta, sillä useat aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet hajautettua työtä lähes yksinomaan organisaation tai johdon kannalta (ks. esim. Connaughton & Daly 2004a; Jackson 1999; Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998). Lisäksi pidän tärkeänä sitä, että tutkimani tiimit ovat oikeissa organisaatioissa toimivia aitoja työryhmiä, sillä hajautettuja tiimejä on tutkittu edelleen hyvin suurelta osin kokeellisin menetelmin, jolloin tutkimuskohteena on ollut opiskelijaryhmiä todellisten organisaatioiden hajautettujen tiimien sijaan (Martins ym. 2004; Powell ym. 2004).

Tutkimukseni toisena tavoitteena on tarkastella erilaisia viestintävälineitä hajautetun työn mahdollistajina siitä näkökulmasta, millaista vuorovaikutus eri viestintävälineissä on ja millä tavalla hajautettujen tiimien jäsenet ja vetäjät käyttävät erilaisia viestintävälineitä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

muodostaa toisen osan työni teoreettista viitekehystä. Viestintäteknologian ja teknologiavälitteisen viestinnän tutkimus yleistyi 1990-luvulla teknologian kehittymisen myötä, ja se on kasvattanut jatkuvasti suosiotaan 2000-luvulle tultaessa. Tutkimus on kuitenkin suurelta osin keskittynyt joko kasvokkaisviestinnän ja teknologiavälitteisen viestinnän vertailuun tai teknologiavälitteisen viestinnän käsittelyyn yhtenä kokonaisuutena, omana vuorovaikutuksen muotoaan. Näin ollen itse asiassa hyvinkin erilaiset viestintävälineet on luokiteltu saman yläkäsitteen alle, eikä teknologiavälitteisen viestinnän eri muotoja ole riittävästi eritelty ja analysoitu. (Smith, Alvarez-Torres & Zhao 2003.)

Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös tiimien viestintävälineiden valintaa ja viestintäteknologian käyttöä koskevia aukkoja. Vaikka viestintäteknologian valintaa käsittelevällä tutkimuksella on jo pitkät perinteet (ks. esim. Carlson & Davis 1998; Fulk, Schmitz & Steinfeld 1990; Poole & DeSanctis 1990; Trevino, Lengel & Daft 1987), ei sitä ole juurikaan tutkittu todellisissa organisaatioissa toimivissa hajautetuissa tiimeissä. Koska teknologian käyttäminen on hajautettujen tiimien elinehto, saattavat viestintävälineiden valinnan ja käytön prosessit muodostua niissä jossain määrin erilaisiksi kuin perinteisessä tiimityössä, jossa kasvokkaisviestintään on enemmän mahdollisuuksia.

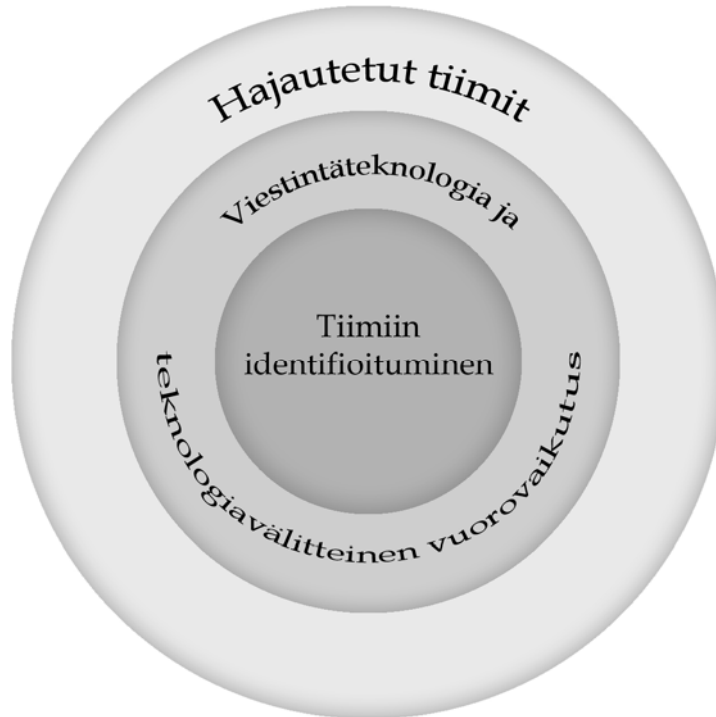
Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta hajautetuissa tiimeissä onkin tärkeää tutkia puheviestinnän näkökulmasta. Vaikka teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen on osoitettu useissa tutkimuksissa eroavan kasvokkaisviestinnästä (Bordia 1997; Nardi & Whittaker 2002; Warkentin, Sayeed & Hightower 1997), ei vielä ole tarkkaa tietoa siitä, millaista teknologiavälitteinen vuorovaikutus oikeissa organisaatioissa toimivissa hajautetuissa tiimeissä on, ja mikä on viestintäteknologian rooli tässä vuorovaikutuksessa.

Kolmanneksi tavoitteenani on tarkastella, mitä identifioituminen on hajautetuissa tiimeissä. Otan työssäni osaa siihen keskusteluun, joka tarkastelee erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä erilaisiin kohteisiin identifioitumisessa. Erilaiset identifioitumisen tutkimuksen traditiot muodostavat kolmannen osan tutkimukseni teoreettisesta viitekehystä. Tarkastelen tutkimuksessani sitä, miten vuorovaikutus on yhteydessä hajautettuun tiimiin identifioitumiseen, sekä sitä, miten identifioituminen vuorovaikutuksessa rakentuu. Erityisesti sosialisointi, koheesion ja tiimiin identifioitumisen kysymykset ovat aikaisemmassa hajautettujen tiimien tutkimuksessa jääneet liian vähälle huomiolle. (Martins ym. 2004; Powell ym. 2004). Lisäksi useissa sitoutumisen ja identifioitumisen tutkimuksissa on ollut epätarkkuutta käytettyjen käsitteiden kehittämisessä ja niiden operationalisoinnissa (ks. tästä kritiikistä lisää esim. Barge & Schlueter, 1988; Lipponen 2001). Tämän vuoksi onkin tärkeää tarkentaa identifioitumisen käsitettä laadullisen tutkimuksen avulla, ja selvittää, mitä tiimiin identifioituminen ylipäätään tarkoittaa hajautetuissa tiimeissä.

Edellä esitellyt kolme lähestymistapaa toimivat tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä. Kuvaan teoreettisia lähtökohtiani kuvion 1 mukaisesti. Siinä missä teoreettisen viitekehykseni kaksi ensimmäistä osa-aluetta muodostavat tutkimukseni reunaehdot ja toimivat tutkimuskohteeni kontekstina, on kolmas osa, identifioitumista käsittelevä tutkimus ilmiö, jonka luonnetta tässä konteks-



tissa pyritään tarkastelemaan. Tutkimuskohteenani ovat siis viestintäteknologiaa työssään hyödyntävät hajautetut tiimit, joissa tarkastelukohteenani on erityisesti tiimien jäsenten identifioituminen tiimiinsä.



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimusraporttini koostuu kahdeksasta luvusta. Luvussa 1 analysoin tutkimukseni teoreettisia lähtökohtia sekä määrittelen keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa 2 esittelen tutkimuksen osallistujat ja tutkimusaineiston, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät sekä niihin liittyvät menetelmälliset lähtökohdat. Luvuissa 3–6 käsittelen tutkimukseni tuloksia rinnakkain aikaisemman teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen kanssa. Tulosluvut on rakennettu sisällöllisesti siten, että jokaisen luvun alussa ovat omat tutkimustulokseni ja lopussa, Johtopäätöksiä-alaluvussa, kokoa ja analysoin kuhunkin lukuun liittyviä tuloksia teoriakirjallisuuden ja aikaisempien tutkimustulosten valossa. Keskityn ensin yleisesti hajautettujen tiimien vuorovaikutuksen eri puoliin ja vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin (luku 3), jonka jälkeen rajaan aiheita hajautettujen tiimien johtamiseen vuorovaikutuksen näkökulmasta (luku 4). Tämän jälkeen analysoin hajautettujen tiimien käyttämää viestintäteknologiaa ja viestintävälineiden ominaisuuksia (luku 5), ja viimeisessä tulosluvussa tarkastelen jäsenten identifioitumista hajautettuun tiimiinsä (luku 6). Lopuksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja eettisyyttä (luku 7), sekä esitän tutkimukseni johtopäätökset, jatkotutkimuksen tarpeen ja käytännön implikaatiot (luku 8).

## 1.2 Tutkimuksen taustaa

### 1.2.1 Yhteiskunnan ja työn muutos

Hajautettujen tiimien toiminta perustuu monella tavalla etenkin länsimaissa tapahtuneeseen työelämän muutokseen ja yhteiskunnan uusiin rakenteisiin. Esimerkiksi organisaatorakenteiden muutos ja teknologian käytön yleistyminen ovat vauhdittaneet hajautettujen tiimien muodostumista mahdollistamalla työnteon organisaation eri yksiköiden kesken maantieteellisestä sijainnista riippumatta (esim. Townsend ym. 1998). Nämä tekijät määrittävät osaltaan myös sitä, millaiseksi vuorovaikutus tiimeissä muodostuu. Koska keskityn hajautettujen tiimien tarkastelussa ennen kaikkea viestintään – sekä tiimin jäsenten interpersonaaliseen että heidän ryhmäviestintäänsä – muodostavat yhteiskunnalliset ja organisatoriset rakennemuutokset lähinnä kehyskertomuksen tutkimukseni varsinaiselle kohteelle.

Yhteiskunnassa on tapahtunut monenlaisia muutoksia 2000-luvulle siirryttäessä, jotka ovat väistämättä vaikuttaneet myös työelämään ja organisaatioihin. Niiden mukana sekä työn rakenteet että organisointitavat ovat kokeneet muodonmuutoksen. Kun ennen pysyttiin esimerkiksi samassa työpaikassa koko elinikä, on työpaikkojen vaihto ja työn määräaikaisuus nykyisin niin yleistä, että se vahvistaa käsitystä työyhteiskunnan syvemmästä muutoksesta (Antila & Ylöstalo 2002). Tällaiset muutokset voidaan katsantokannasta riippuen nähdä joko positiivisina ja yhteiskuntaa eteenpäin vievinä, tai negatiivisina, yksilön epävarmuutta lisäävinä (ks. esim. Sennet 2002).

Yksi keskeisistä työhön liittyvistä muutoksista on tietointensiivisen työn lisääntyminen ja työnteon teknologisoituminen ja hajautuminen. Tietointensiivistä työtä on määritelty useissa tutkimuksissa. Se nähdään yleensä tietotekniikan soveltamiseen painottuneeksi asiantuntija- tai suunnittelutyöksi, joka edellyttää ainakin jonkin verran luovuutta ja innovatiivisuutta, ja jonka ydin on yhteistyökykyisessä yksilössä eikä niinkään homogeenisessä työyhteisössä. Tietointensiivisen työn tekijältä edellytetään siis sekä teknologian hallintaa että hyviä vuorovaikutustaitoja. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 26–27.) Tietotyöntekijöitä on luonnehdittu myös symbolianalytikoiksi (Reich 2004), jolla viitataan tietotyön olemukseen, symbolien käyttöön kauppatavarana ja liiketoimintana. Tietointensiivisessä työssä informaatio ja tieto ovat siis sekä raaka-ainetta että työn tuotoksia (Huotari ym. 2005, 25). Toisaalta tietointensiivisen työn kriteereiksi voidaan asettaa teknologian käyttö, työn edellyttämä suunnittelu ja työntekijöiden koulutus (Blom ym. 2001, 27).

Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys ja sen mukanaan tuomat muutokset on monissa kirjoituksissa nähty tietoyhteiskuntakehityksen moottoreina. Puhutaan tietotekniikkakumouksesta (Kasvio 1997, 90) tai informointi- ja viestintävallankumouksesta (Männistö 1997, 69). Tietoyhteiskunnan käsite ei kuitenkaan kaikesta saamastaan huomiosta huolimatta ole aina yhdenmukaisesti määritelty. Käsitteet tieto- ja informaatioyhteiskunta kulkevat kirjallisuudessa päällekkäin ja niitä saatetaan kuvata esimerkiksi lisääntyvällä ja monipuolistu-

valla informaation vaihdannalla ja viestinnällä (Männistö 1997, 76) tai joustavalla verkostomaisella taloudella (Kasvio 1997, 104). Riippuukin usein puhujasta, keskitytäänkö tietoyhteiskunnan kuvauksessa sen taloudellisiin, teknologisiin, koulutuksellisiin vai kulttuurisiin ulottuvuuksiin (Webster 2004, 10).

Webster (1997, 7–23; 2002, 23–26) esittelee viisi erilaista näkökulmaa, jolla tietoyhteiskuntaa on tutkimuksissa määritelty. Näitä ovat teknologinen, ammatillinen, taloudellinen, sijaintiin perustuva ja kulttuurinen näkökulma. Teknologian merkitystä tietoyhteiskunnan määrittelyssä korostavat näkökulmat perustuvat siihen, että teknologisilla innovaatioilla ja niiden leviämällä ei voi olla olematta vaikutusta sosiaaliseen todellisuuteemme, koska niiden merkitys yhteiskunnassa on tullut niin suureksi. Tietokoneiden ja tietoliikenteen tuotanto ja leviäminen koko yhteiskuntaan mahdollistaa entistä paremman tiedon leviämisen ja tiedonhallinnan sekä tietoverkkojen syntymisen. Nämä puolestaan tarjoavat infrastruktuurin tietoyhteiskunnan kehittymiselle. Ammatilliseen muutokseen liittyvä tietoyhteiskunnan kuvaus tarkastelee ammattien ja koulutuksen muuttumista yhteiskunnassa. Tämän näkökulman mukaan tietoyhteiskunta on saavutettu silloin, kun enemmistö työntekijöistä tekee tietotyötä. Näkökulma korostaa tiedon muuttavaa voimaa yhteiskunnassa teknologian muuttavan voiman sijaan. Taloudellinen näkökulma määrittelee tietoyhteiskuntaa puolestaan informaatioon liittyvien toimintojen arvonnousulla. Puhutaan tietotai informaatiotaloudesta, jossa suuri osa bruttokansantuotteesta syntyy informaatiosektorien työstä. Sijaintiin perustuva tietoyhteiskunnan määrittely korostaa yhteiskunnan verkottumista globaalisti teknologian välityksellä. Suuri osa toiminnoistamme yhteiskunnassa tapahtuu tietoverkkojen kautta, jolloin ajan ja etäisyyksien rajoitteet hämärtyvät. Kulttuurinen tietoyhteiskuntamäärittely puolestaan painottaa erilaisten informaatiokanavien roolia ja merkitystä yhteiskunnassa. Tiedotusvälineet ympäröivät ihmisiä joka puolella lisäten informaation määrää ja ulottuvuuksia ja muokaten lopulta kulttuuria jossa elämme.

Yllä esiteltyt tietoyhteiskunnan ulottuvuudet kuvaavat monessa suhteessa nykyistä suomalaista työelämää. Suomen on katsottu olevan yksi maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista, jossa on vahva informaatioteknologiainfrastruktuuri, -tuotanto ja -osaaminen sekä dynaaminen talous (Castells & Himanen 2001). Työn luonne onkin muuttunut monilla aloilla ja tiedon ja informaation hallinnalla on merkittävä rooli työelämän käytännöissä. Työtehtävissä vaaditaan yhä useammin itsenäistä päätöksentekoa ja luovaa ongelmanratkaisukykyä. Tietointensiivisen työn tekijältä edellytetään myös sekä teknologian hallintaa että hyviä vuorovaikutustaitoja. (Blom ym. 2001, 25–27.) Entistä useampi työntekijä voi kannettavien tietokoneiden ja tietoliikenneyhteyksien ansiosta valita, missä ja milloin hän työtehtäviään suorittaa. Projektimainen työskentely ja jatkuvasti muuttuvat tiimikokoonpanot lisääntyvät. (Kasvio 1997, 99.) Nämä muutokset asettavat haasteita myös vuorovaikutukselle, teknologian käytölle ja identifiointumiselle tiimeissä ja työyhteisöissä.

## 1.2.2 Muuttuvat organisaatorakenteet ja työn organisointitavat

Hajautettujen tiimien laajempi toimintaympäristö, organisaatio, on myös kokenut muodonmuutoksen työn luonteen muuttuessa. Tiimien toiminta on suureksi osaksi riippuvaista tästä ulkoisesta toimintaympäristöstä, eivätkä tehokkaatkaan tiimit pysty saavuttamaan koko potentiaaliaan, jos organisaatorakenne ei tue tiimien muodostamista ja niiden toimintaa (Mohrman & Quam 2000, 21).

Organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleenkin perinteisestä, byrokraattisista organisaatiomalleista kohti hajautunutta ja verkottunutta organisaatorakennetta (Agres, Edberg & Igbaria 1998). Hierarkkinen organisaatorakenne pyritään yhä useammin muuttamaan kohti matalampaa rakennetta. Tätä on perusteltu sillä, että ihmiset voivat tehdä parempia päätöksiä ollessaan lähempänä ongelmakohtaa, mikä puolestaan parantaa organisaatioiden tuottavuutta (Greenberg & Baron 1995, 582). Lisäksi hierarkkisuus ja byrokratia ovat sitä haitallisempia organisaatiolle, mitä keskeisemmässä asemassa tiedon tuottaminen ja uuden tiedon luominen ovat yrityksessä (Järvenpää & Immonen 2002, 45–46). Myös työntekijöiden valtuuttaminen (empowerment, ks. esim. Antila & Ylöstalo, 164; Mills & Ungson 2003) on johtanut byrokraattisten, ylhäältä alas ohjautuvien organisaatorakenteiden murenemiseen ja tehnyt tilaa horisontaalisemmille työskentelytavoille, joissa valtasuhteet ovat tasaisemmin jakautuneita.

Organisaatorakenteita on hyvin monenlaisia ja niiden nimitykset vaihtelevat kirjoittajasta riippuen. Perinteiset organisaatorakenteet on tyypillisesti jaoteltu funktionaalisiin organisaatioihin, matriisiorganisaatioihin tai tuote- eli projektiorganisaatioihin. Monet kirjoittajat näkevät nämä organisaatorakenteet jatkumona, jonka toisessa päässä on funktionaalinen organisaatorakenne ja toisessa projektirakenne, ja matriisirakenne sijoittuu näiden kahden organisaatiomallin väliin (Ford & Randolph 1992, 269–271.) Projektiorganisaatioista puhutaan usein myös tiimipohjaisina organisaatioina tai tiimiorganisaatioina. Sen sijaan uudemmista organisaatiomalleista ja rakenteista puhuttaessa käytetään usein nimitystä postbyrokraattinen organisaatio, verkosto-organisaatio tai virtuaaliorganisaatio. Palaan näihin uudempiin organisaatorakenteisiin myöhemmin tässä luvussa.

Tehtävään keskittyvissä funktionaalisisissa organisaatioissa yksilöt jaotellaan osastoihin ja yksiköihin heidän suorittamansa tehtävän mukaan. Tämä mahdollistaa työntekijöiden erikoistumisen tiettyyn alueeseen. Toisaalta haittapuolena voi olla liika keskittyminen oman yksikön asioihin ja koko organisaation tavoitteen unohtaminen. (Ford & Randolph 1992, 269–270; Greenberg & Baron 1995, 587.) Koska funktionaalisisissa organisaatioissa toiminnot ovat eriytettyjä toisistaan, ei organisaatorakenne anna niin hyvin mahdollisuuksia eri yksiköissä ja maissa työskentelevien työntekijöiden yhteistyölle ja hajautettujen tiimien muodostumiselle. Sen sijaan siirryttäessä hierarkkisista organisaatorakenteista kohti verkottuneempia ja matalampia organisaatorakenteita, on hajautettujen tiimien muodostaminen yhä tavallisempaa.

Matriisiorganisaatioista ja matriisijohtamisesta on tehty paljon tutkimuksia jo 70-luvulta alkaen (ks. koonti esim. Ford & Randolph 1992). Matriisiraken-

ne on organisaatorakenteena hyvin monenlaisissa yrityksissä ja sitä on määritelty monilla eri tavoilla. Määritelmässä toistuu kuitenkin yleensä organisaatioiden toimintojen poikittaisuus, sillä matriisiorganisaatioissa ihmisiä tuodaan yhteen organisaation eri toiminta-alueilta. Matriisiorganisaatiossa hierarkkiset valtasuhteet muuttavat muotoaan, ja valta jakautuu sekä funktionaaliselle johtajalle että kulloisestakin projektista vastaavalle johtajalle (Ford & Randolph 1992, 269; Greenberg & Baron 1995, 590). Matriisiorganisaatioiden eduksi on nähty myös viestintäsuhteiden horisontaalisuus ja viestinnän lisääntyminen organisaation eri yksiköiden ja projektien välillä. Organisaation eri toimintoja yhdistävät projektit edesauttavat tiedon leviämistä läpi koko organisaation. Lisäksi matriisiorganisaation on todettu tukevan yksilön motivaation, sitoutumisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kasvua. Haasteeksi ovat sen sijaan nousseet esimerkiksi vallan jakaminen kahden tai useamman johtajan kesken, funktionaalisen johtajan ja projektijohtajan väliset konfliktit sekä ristiriidat hyvin eri taustoista tulevien ja erilaisten tavoitteisiin pyrkivien yksilöiden kesken (Ford & Randolph 1992, 273–278). Matriisirakenteet ovat tyypillisiä organisaatioille, jotka toimivat monimutkaisessa ja alati muuttuvassa ympäristössä, jolloin matriisit mahdollistavat henkilöstöresurssien joustavan käytön organisaatioiden sisällä. (Greenberg & Barron 1995, 589–591.)

Matriisirakenne rakentuu yleensä pidempiaikaisten tai jatkuvien tehtävien ympärille, kun taas väliaikaisesti toimivista, tietyn tehtävän ympärillä työskentelevistä yksiköistä koostuvaa organisaatorakennetta nimitetään yleensä projektiorganisaatioksi (Ford & Randolph 1992, 272). Nimikkeet eivät ole kuitenkaan yksiselitteisiä ja kirjoittajat käyttävät näitäkin termejä päällekkäin. Projekteihin keskittyvässä organisaatorakenteessa työntekijät kuuluvat projektiyksiköihin, joissa ollaan vastuussa koko tehtävästä tuotteesta tai projektista (Greenberg & Baron 1995, 588–589). Projekti voidaan määritellä toiminnaksi, joka hoidetaan tietyssä ajassa tietyillä resursseilla, ja jolla on tietyt tavoitteet. Projektiorganisaatiossa projekti on liiketoiminnan ensisijainen yksikkö, joka yhdistää organisaation kaikki keskeiset toiminnot. Projektien johtajilla on vastuu projektin työntekijöistä ja muista resursseista, ja he raportoivat tuloksista ylimmälle johdolle. Projektiorganisaatio on väliaikaisen rakenteensa vuoksi joustavampi kokonaisuus kuin perinteiset, hierarkkisemmat ja byrokraattisemmat organisaatorakenteet. Väliaikaisuus voi kuitenkin heikentää työntekijöiden identifioitumista projektiin, koska projekteja on yleensä käynnissä useampia yhtä aikaa, ja työntekijät saattavat kuulua useaan projektiin kerralla. (Hobday 2000.)

Projektiorganisaation rinnalla kulkee kirjallisuudessa myös termi tiimiorganisaatio tai tiimipohjainen organisaatio (esim. Mohrman, Cohen & Mohrman 1997; Mohrman & Quam 2000; Winum & Seamons 2000). Vaikka nimike on jälleen uusi edellisiin organisaatiomallien nimikkeisiin verrattuna, ei kirjallisuudessa anneta selvää kuvausta siitä, mikä erottaa tiimiorganisaation esimerkiksi projektiorganisaatiosta. Vaikuttaakin siltä, että kukin kirjoittaja on valinnut kulloinkin käyttöönsä parhaiten soveltuvan termin, vaikka käytännössä kyse on usein hyvin samanlaisista organisaatorakenteista.

Tiimiorganisaatiossa tiimit muodostavat itsenäisiä, erilaisista asiantuntijoista koostuvia tulosityksiköitä isompien liiketoimintayksiköiden sisään (Mohrman & Quam 2000, 21). Tiimit ovatkin ikään kuin alasysteemejä laajemmassa systeemissä. Niillä on omat kulttuurinsa, jotka voivat heijastella organisaation kulttuuria, mutta ne voivat olla myös organisaatiokulttuurista poikkeavia. (Andrews & Herschel 1996, 199.) Tiimin jäsenet vastaavat yhdessä tiimin tuloksesta ja monista muista sellaisista tehtävistä, jotka aikaisemmin kuuluivat yksiköiden johtajille. Johtajien rooli ei kuitenkaan ole heikentynyt, vaan muuttunut ennemminkin monimutkaisemmaksi, sillä heidän toimintansa organisaation johtoryhmissä vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen. (Mohrman & Quam 2000.)

2000-luvulla organisaatorakenteista käydyssä keskustelussa esiintyvät yhä useammin termit postbyrokraattinen organisaatio, verkosto-organisaatio tai virtuaaliorganisaatio (McPhee & Poole 2001, 515). Kirjoittajat käyttävät useimmiten jotain näistä termeistä puhuessaan uusimmista organisaatorakenteista, joiden syntymistä ovat edesauttaneet kasvava kilpailu organisaatioiden välillä, yhteiskunnan muutos kohti tietoyhteiskuntaa ja viestintäteknologian kehittyminen (McPhee & Poole 2001, 515–516). Massatuotannon tehokkuus ja hierarkiset, byrokraattiset rakenteet eivät ole enää pitkään aikaan toimineet organisaatiota ohjaavina lähtökohtana, vaan tilalle ovat nousseet joustavat organisaatorakenteet ja organisaation oppiminen (Daft & Lewin 1993). Verkosto-organisaatio kuvaakin ehkä nimenä parhaiten tällaisten organisaatioiden toimintatapaa. Vaikka verkosto-organisaatio edustaa käytännön yritysmaailmassa uusinta työn organisointitapaa, täytyy muistaa, että sinänsä tällainen organisaatorakenne ei kuitenkaan ole uusi, vaan organisaatioteorioiden puolella verkosto-organisaatioista on puhuttu jo muutamia vuosikymmeniä (ks. esim. Miles & Snow 1986).

Verkostorakenne organisaatioissa voi tarkoittaa sekä organisaation sisäistä rakennetta että organisaatioiden välistä rakennetta (Huotari ym. 2005, 25; Järvenpää & Immonen 2002, 46; MCPhee & Poole, 2001). Sisäisesti verkottuneessa organisaatiossa yksiköt tekevät tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa ja prosessit kulkevat organisaatioyksikköjen rajojen yli. Näin ollen esimerkiksi tiimit voivat koostua organisaation eri yksiköiden jäsenistä, jotka tuottavat tarvittavaa osaamista tiimin käyttöön. (Järvenpää & Immonen 2002, 46.) Usean organisaation kesken muodostunut verkosto-organisaatio toimii puolestaan jäsenorganisaatioiden tiiviin yhteistyön varassa. Ne saattavat muodostaa esimerkiksi kumppanuuksia (partnerships) tai erilaisia alihankintasuhteita. (Agres ym. 1998; Järvenpää & Immonen 2002, 46–49; Reich 1991, 91–93.)

Poole (1999) on tiivistänyt verkosto-organisaatioille tyypillisiä piirteitä. Niille on yhteistä jokin tai kaikki seuraavista tekijöistä: 1) Ne käyttävät viestintäteknologiaa toimintojensa yhdistämisessä ja niissä yksiköt ovat toisistaan riippuvaisempia kuin perinteisissä organisaatioissa, mikä nopeuttaa tuotantoprosessia ja kykyä muutoksiin, 2) niissä on joustavat organisaatorakenteet, jotka voidaan nopeasti järjestää uudelleen kulloistenkin tarpeiden mukaan, 3) ne käyttävät viestintäteknologiaa koordinoidessaan yhteistyötä maantieteellisesti

hajautettujen yksiköidensä välillä, 4) ne ovat tiimipohjaisia organisaatioita, joissa painottuu autonomia ja itseohjautuvuus, 5) ne ovat matalia ja koordinointi on horisontaalista, ja 6) ne hyödyntävät yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. (Poole 1999, 454–455.)

Verkosto-organisaatioissa on todettu olevan enemmän vuorovaikutusta ja viestintää kuin perinteisissä organisaatioissa niiden toisenlaisen rakenteen vuoksi. Epämuodollista vuorovaikutusta on paljon sekä eri yksiköiden välillä että toisten organisaatioiden kanssa. Vuorovaikutussuhteet työntekijöiden välillä ovat suoria eivätkä johtajien kautta välittyneitä. (Järvenpää & Immonen 2002.) Lisäksi verkosto-organisaatioiden viestinnässä ja tiedon jakamisessa viestintäteknologialla on keskeinen rooli (Symon 2000).

Symon (2000) kuitenkin haluaa hillitä uusien organisaatiomuotojen ympärille nousutta innostusta ja muistuttaa, että verkosto-organisaatio-käsite on luotu johtamis- ja organisaatioteoreetikkojen ja konsulttien keskuudessa. Näin ollen hänen mukaansa tutkimuksissa pitäisikin keskittyä enemmän sen tarkasteluun, miten verkosto-organisaation käsite on omaksuttu ja kehittynyt oikeissa organisaatioissa kuin verrata nykyisiä organisaatioita ja niiden rakennetta teoreetikkojen ideaaliin verkosto-organisaatiosta.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat hajautetut tiimit toimivat kaikki kansainvälisissä organisaatioissa, jotka ovat käyneet läpi useita organisaatiomuutoksia. Näyttääkin siltä, että hajautetuissa tiimeissä toimivat työntekijät kuuluvat yhteiskunnassa siihen ryhmään, jonka työnteosta nimenomaan puhutaan, kun keskustellaan tietoyhteiskunnasta ja työn muutoksesta. He tekevät tietointensiivistä työtä tiimeissä sekä usein myös väliaikaisesti kootuissa projekteissa viestintäteknologian välityksellä. Organisaatiot, joissa he työskentelevät, ovat yleensä matriisiorganisaatioita tai tiimi- tai projektipohjaisia verkosto-organisaatioita, joissa perinteiset organisatoriset rajat hämärtyvät. Organisaatiorakenteet ja työn organisointitavat muodostavat hajautettujen tiimien toimintaympäristön, joka on tärkeää ottaa huomioon myös silloin, kun tarkastellaan näiden tiimien vuorovaikutusta ja sisäisiä prosesseja.

Erilaisten organisaatiorakenteiden lisäksi yksi tietoyhteiskunnan mukanaan tuomista työnorganisointitavoista on mahdollisuus etätööhön. Etätöyö on yksi tietointensiiviseen työhön ja tietoyhteiskuntaan liittyvistä käsitteistä, jonka laajaa tuloa on ennustettu jo pitkään (Blom ym. 2001, 186). Etätöyö perustuu viestintäteknologian käyttöön ja tarkoittaa yleensä käytännössä työskentelyä kotoa käsin tai paikasta riippumatta teknologian avulla. Koska etätöyö mahdollistaa sen, että työpaikalle ollaan yhteydessä viestintäteknologian välityksellä sinne matkustamisen sijaan, perinteisen työajan ja -paikan merkitys muuttuu. (ETR 2004.) Toisissa määritelmässä korostetaan viestinnän merkitystä, jolloin etätöyö nähdään työksi, jota tehdään työpaikan ulkopuolella työkaluista erillään, mutta heidän kanssaan on mahdollista viestiä teknologian välityksellä (Gupta, Karimi & Somers 1995, 306). Tässä määritelmässä etätöyön ja hajautetun työn käsitteet lähestyvät toisiaan, ja joissain tutkimuksissa ne onkin rinnastettu toisiinsa (ks. esim. Leonardi, Jackson & Marsh 2004). Mielestäni käsitteet pitäisi kuitenkin pitää toisistaan erillään, koska etenkin kotoa käsin tehty etätöyö eroaa

hajautettujen tiimien työstä työympäristön ja siihen liittyvien vuorovaikutustekijöiden osalta.

Etätyö näyttää olevan ilmiö, joka lisääntyi 1990-luvun kuluessa. Tällöin etätyö miellettiin lähinnä kotona tapahtuvaksi työskentelyksi ja määritelmällistä rajanvetoa käytiin kotityön ja etätyön välillä (ETR 2004). 2000 -luvulla trendi näyttää olevan liikkuvan työn ja monesta paikasta tapahtuvan työskentelyn lisääntyminen (ks. esim. Vartiainen, Lönnblad, Balk & Jalonen, 2005) kun taas perinteisemmän kotona tapahtuvan etätyön määrä on jopa hieman vähentynyt niin Suomessa kuin koko Euroopan mittakaavassakin. (ETR 2004.) Etätyötä on hidastanut enemmän etätyölle suosiollisen organisaatiokulttuurin puute kuin teknologiset haasteet. Etätyölle ei ole kehittynyt sen enempää epävirallisia kuin virallisiakaan työn organisoinnin tapoja. (Blom ym. 2001, 187.) Hajautetuissa tiimeissä on kuitenkin usein mahdollisuus etätyöhön jo siitäkin syystä, että edellytykset teknologiavälitteiselle työskentelylle ovat näissä tiimeissä yleensä hyvät, ja työn organisointia maantieteellisistä rajoista riippumatta on jouduttu muutenkin pohtimaan. Myös mobiili työ on hajautetuissa tiimeissä tyypillistä samoista syistä.

Hajautettu tiimityö, etätyö ja mobiili työ voidaankin nähdä kaikki suhteellisen erillisinä työn organisointitapoina, joiden eroja voi vertailla kolmen tekijän suhteen. Näitä ovat 1) työntekijän mobiiliuden aste, 2) työn rutiininomaisuus sekä 3) yhteistyön tarve. Siinä missä jäsenten mobiiliuden aste voi hajautetuissa tiimeissä olla hyvinkin pieni, edellyttävät etätyö ja mobiili työ aina jonkin verran matkustamista. Hajautettu tiimityö on myös todennäköisemmin tietointensiivisempää, eikä niin rutiininomaista kuin esimerkiksi hyvin mobiilia työtä tekevien huoltomiesten tai kotisairaanhoidajien työ. Lisäksi hajautetuissa tiimeissä työskentely perustuu useimmiten yhteistyölle, kun taas mobiilit työntekijät sekä etätyöntekijät tekevät hajautetun tiimin jäseniä useammin itsenäistä työtä. Nämä erot eri työn muodoissa tulisikin ottaa huomioon tarkasteltaessa työssä tarvittavaa teknologiaa sekä vuorovaikutuksen, johtamisen tai identifioitumisen kysymyksiä. (Vartiainen & Andriessen 2006, 372–374.)

## 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 1.3.1 Tiimi ja hajautettu tiimi

Tiimien käyttö työelämässä on noussut keskeiseksi 1980-luvun puolivälistä alkaen uusien organisaatorakenteiden myötä (Mohrman ym. 1997.) Tiimien muodostaminen liittyy usein organisaatioissa yleisempäänkin pyrkimykseen mataloittaa organisaation hierarkioita. Jakamalla vastuuta tiimien kesken ja ylimääräisiä hallinnollisia rönsyjä karsimalla pyritään lisäämään synergiaetuja organisaatiossa. (Blom ym. 2001.) Tiimistä, tiimiorganisaatiosta ja tiimimäisestä toiminnasta onkin tullut muoti-ilmaisuja, joita vilisee erilaisissa organisaatioiden johtamisoppaissa. Vaikka tiimien hyödyistä ja eduista organisaatiolle on olemassa todisteita, ne jäävät helposti uudistusten jalkoihin. Organisaatio saa-



tetaan muuttaa nimellisesti tiimiorganisaatioksi, jonka jälkeen tiimien lukumäärää pidetään tehokkaan toiminnan mittarina. Usein puhutaan myös tiimimäisestä toiminnasta, jolloin viitataan ennemminkin tiimityöhön ja sen arvoihin. Tiimit perustuvat kuitenkin ennen kaikkea tehtäväkeskeiselle toiminnalle ja tarvitsevat erilaisia haasteita toimiakseen hyvin. (Katzenbach & Smith 1993, 25.)

Tiimin voi määritellä monella tapaa. Tiimi ja ryhmä ovat toistensa lähikäsitteitä, ja tiimi nähdään usein ryhmänä, jolla on tietty suoriutumisen kohde tai tunnistettava tavoite saavutettavanaan, ja tiimin jäsenten välisessä toiminnassa tarvitaan koordinoitua, jotta tiimin tavoite saavutettaisiin (Larson & LaFasto 1989, 19). Tiimejä on määritelty myös siten, että ne muodostuvat joukosta yksilöitä, jotka työskentelevät itsenäisesti yhteisten tavoitteiden puolesta ja ovat keskinäisesti vastuussa tehtävän suorittamisesta (Kirkman & Rosen 2000, 49).

Tiimin erottaakin ryhmästä usein sen tehtäväorientoitunut luonne. Tehtävä on tiimin ensisijainen olemassaolon tarkoitus. (Lipnack & Stamps 2000, 58.) Näin ollen tiimin voi nähdä ryhmän alakäsitteenä: ”kaikki tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä” (Huotari ym. 2005, 23). Ryhmätkin voivat olla kuitenkin tehtäväkeskeisiä siinä mielessä, että työelämässä puhutaan usein myös työryhmistä. Tiimin ja työryhmän erot nousevatkin muista tekijöistä. Katzenbach ja Smith (1993) ovat tutkineet useita oikeissa organisaatioissa toimivia ryhmiä, ja heidän mukaansa tiimi ja työryhmä eroavat käsitteinä toisistaan. Siinä missä työryhmissä on yleensä vahva johtaja ja suuri yksilöllinen vastuu, kuvaa tiimiä paremmin jaettu johtajuus ja yhteisvastuu tuloksista. Tässä tutkimuksessa tiimi määritelläänkin Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) usein siteeratun teoksen suomennoksen mukaisesti: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”. Näen tiimin ja ryhmän eroavan toisistaan kuten yllä on kuvattu, ja käytän tämän vuoksi tutkimuksessani pääasiassa käsitettä tiimi enkä ryhmä, vaikka osaa esittämistäni ajatuksista onkin varmasti mahdollista soveltaa myös ryhmiin.

Perinteisten, samassa paikassa työskentelevien tiimien sijaan tässä tutkimuksessa tarkastellaan hajautettuja tiimejä, joiden toimintaperiaatteet ovat samanlaisia kuin perinteisilläkin tiimeillä, mutta joiden vuorovaikutus on pääosin teknologiavälitteistä. Käytän tällaisista tiimeistä nimitystä hajautettu tiimi enkä virtuaalitiimi, kuten tällaisia ryhmiä erityisesti englanninkielisessä kirjallisuudessa yleensä nimitetään. Virtuaali-etuliite on mukana usein myös hajautettujen tiimien toimintaympäristöä kuvattaessa. Organisaatiota, joka koostuu useista hajautetuista tiimistä tai useiden organisaatioiden verkostosta, kutsutaan usein virtuaaliorganisaatioksi, kuten edellisessä luvussa esiteltiin. Käytän kuitenkin työssäni virtuaaliorganisaation sijaan käsitettä hajautettu organisaatio. Olen päätenyt tähän virtuaalisuus-sanaan liittyvän problematiikan vuoksi. Virtuaalisuus viittaa suomen kielessä liikaa johonkin keinotekoiseen ja simuloituun, ikään kuin ei-todelliseen. Ja vaikka virtuaalisuudella tällaisessa yhteydessä yleensä halutaankin korostaa teknologiavälitteisyyttä, aiheuttaa virtuaalisuus-termi merkityksensä vuoksi kuitenkin sen, että virtuaalitiimit suljetaan ikään

kuin pois todellisen alueelta. (virtualisuus-käsitteestä ks. esim. Fornäs 1999, 43.) Kuitenkin hajautetuissa tiimeissä on kyse todellisista, yhdessä työskentelevistä työryhmistä, jotka käyttävät teknologiaa työnsä apuvälineenä. Lisäksi suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään yleisesti termiä hajautettu tiimi ja hajautettu organisaatio (ks. esim. Hakonen, Vartiainen, Kokko 2004; Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003).

Hajautettu tiimi -käsite ei ole kuitenkaan myöskään täysin ongelmaton. Se on suora käänös englannin kielen käsitteestä *distributed team*, jota kirjallisuudessa myös käytetään melko paljon (ks. esim. Kotlarsky & Oshri 2005; Mortensen & Hinds 2001). Lisäksi hajautettua tiimiä on kuvattu muutamissa yhteyksissä termillä *geographically dispersed team* (ks. esim. Connaughton & Daly 2004b), joka puolestaan olisi suoraan käännettynä maantieteellisesti hajallaan oleva tai levittäytynyt tiimi. Hajautettu-termi viittaa suomeksi jossain määrin siihen, että tiimi olisi alun perin toiminut samassa paikassa, mutta hajautettu jonkun, esimerkiksi johdon toimesta myöhemmin erilleen. Näin asia ei kuitenkaan usein ole, vaan hajautetut tiimit on muodostettu alun perin siitä lähtökohdasta, että tiimin jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti erillään toisistaan.

Hajautetusta tiimistä on esitetty vähintään yhtä monta määritelmää kuin siitä on erilaisia nimikkeitäkin. Olen kerännyt näistä määritelmistä oman työni kannalta relevantimmat alla olevaan listaan:

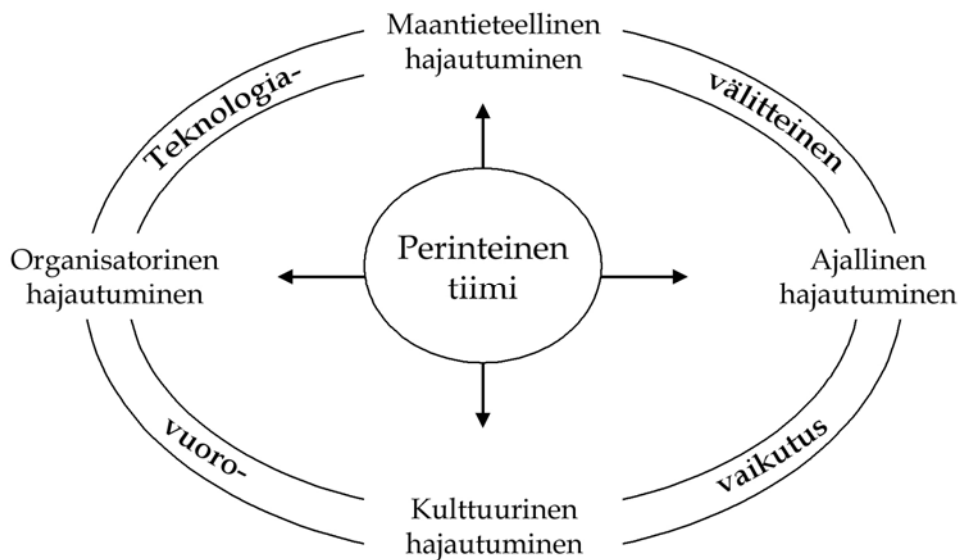
- “Virtual teams are groups of geographically and/or organizationally dispersed coworkers that are assembled using a combination of telecommunications and information technologies to accomplish an organizational task” (Townsend ym. 1998, 18).
- “Virtual teams are groups of people engaged in a common task or goal communicating through electronic means, which may be electronic mail (email), Web-based communications, video and/or audio, but in general having considerable interaction online” (Warkentin & Beranek 1999, 271).
- “A virtual team is a group of people who work interdependently with a shared purpose across space, time, and organization boundaries using technology” (Lipnack & Stamps 2000, 18).

Kaikille näille määritelmille on keskeistä se, että hajautetuissa tiimeissä on kyse tiimistä, jonka jäsenet tekevät yhteistyötä erilaisten teknologioiden välityksellä ja sijaitsevat maantieteellisesti erillään toisistaan jopa eri aikavyöhykkeillä eri puolilla maailmaa.

Perinteisiin tiimeihin verrattuna hajautetuissa tiimeissä nousevat esiin erilaiset ulottuvuudet, jotka vaikuttavat yhteistyöhön ja sen toimivuuteen. Useat kirjoittajat ovat analysoineet hajautettuja tiimejä ja niiden ulottuvuuksia (esim. Chudoba, Wynn, Lu & Watson-Manheim 2005; Espinosa, Cummings, Wilson & Pearce 2003, Gibson & Gibbs 2006; Niederman & Beise 1999; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004; Zigurs 2003). Gibson ja Gibbs (2006, 453) havaitsivat kirjallisuuskatsauksessaan, että suurimmassa osassa 2000-luvulla tehdyistä tutkimuk-

sista virtuaalisuutta määritellään ainakin kolmella ulottuvuudella, joista kaksi yleisimmin käytettyä olivat maantieteellinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto. Lisäksi hajautettujen tiimien ulottuvuuksiksi lasketaan usein myös ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuneisuus (Zigurs 2003, 16). Tyypillisiä ulottuvuuksia, joilla hajautettuja tiimejä kuvataan, ovat myös työn määräaikaisuus (Vartiainen ym. 2004, 23) ja työntekijöiden liikkuvuus (Chudoba ym. 2005; Vartiainen ym. 2004, 23).

Tarkkarajaisen määritelmän muodostaminen hajautetuista tiimeistä onkin vaikeaa, ja ulottuvuudet voivat olla eri tavalla haasteellisia eri tiimeissä. Yhdessä hajautetussa tiimissä aikaerot saattavat muodostaa suurimman haasteen, kun taas toisessa keskeisimmäksi ulottuvuudeksi voi nousta tiimin maantieteellinen hajautuneisuus esimerkiksi saman maan sisällä eri kaupunkeihin. Näin ollen tiimit voidaan nähdä hajautuneisuuden suhteen eriasteisina. Olen omassa työssäni päättänyt kuvaamaan hajautettujen tiimien keskeisimpiä ulottuvuuksia kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2 Tiimien hajautuneisuus (Zigurs 2003, 340, mukailtu)

Hajautettujen tiimien maantieteellinen hajautuneisuus viittaa tiimin jäsenten maantieteelliseen etäisyyteen toisistaan. Lisäksi maantieteellinen hajautuneisuus sisältää joissain määritelmässä myös paikan, jossa tiimin jäsenet työskentelevät, joka voi olla mobiili, tai paikallaan oleva, kuten työpiste, koti tai lentokenttä. Ajallinen hajautuminen puolestaan viittaa moneen asiaan, joista ensimmäinen aiheutuu maantieteellisestä etäisyydestä johtuvasta aikaerosta. Lisäksi hajautettujen tiimien jäsenten toiminta voi olla reaaliaikaista (kuten se on saman pöydän ääressä pidettävissä kokouksissa tai videoneuvotteluissa) tai viivasteista, kuten sähköpostissa. Ajallisessa hajautumisessa voi olla eroja hajautettujen tiimien välillä myös sillä tasolla, miten pitkäaikaisia tiimit ja niissä tehtävät projektit ovat.

Kulttuurinen hajautuneisuus on usein sitä suurempaa, mitä hajautetumasta tiimistä on kyse. Kulttuurinen hajautuminen liittyy tiimin jäsenten kansalliseen kulttuuriin ja sen eroihin kuin myös organisaatiokulttuurien eroihin samankin organisaation eri yksiköissä. Organisatorinen hajautuneisuus puolestaan liittyy siihen, että hajautettu tiimi on voitu koota organisaation eri toiminoissa työskentelevistä yksilöistä, jolloin tiimin jäsenten työnkuviin liittyvät erot saattavat olla isoja. Hajautettu tiimi voi myös koostua eri organisaation jäsenistä yritysyhteistyön kautta muodostuneissa hajautetuissa organisaatioissa.

Viides ulottuvuus, vuorovaikutuksen muoto tuo hajautetun organisaation ulottuvuuksia tarkastelemaan määritelmään vielä yhden uuden näkökulman, joka liittyy työntekijöiden käyttämään, hajautetun työn mahdollistavaan teknologiaan. Vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä eroaa selvästi perinteisten tiimien vuorovaikutuksesta siten, että kasvokkaisuviestintään ei ole samanlaista mahdollisuutta, vaan pääosa vuorovaikutuksesta tapahtuu jonkin teknologian välityksellä. Jos osa tiimin jäsenistä työskentelee samassa toimipisteessä, saattaa heille muodostua kasvokkaisuviestinnän vuoksi erilainen vuorovaikutuskulttuuri kuin kaikkien tiimin jäsenten välille kokonaisuudessaan. Myös tiedon kulkeminen on haaste, joka täytyy kohdata teknologiavälitteisesti. Näin ollen hajautettuja tiimejä määrittävä viides ulottuvuus liittyy siihen, tapahtuuko vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä teknologiavälitteisesti vai kasvokkain.

Hajautetun tiimin neljä ensimmäistä ulottuvuutta, maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuminen kuvaavat tiimin jäsenten hajautumista erilaisten perinteistä tiimiä kuvaavien raja-aitojen ylitse. Viides ulottuvuus, eli vuorovaikutuksen muoto on puolestaan hajautettujen tiimien viestintään liittyvä erityispiirre, joka kuvaa sitä, että hajautetuissa tiimeissä vuorovaikutus on useammin teknologiavälitteistä kuin perinteisissä tiimeissä.

Juuri vuorovaikutuksen muoto on nähty tärkeimmäksi ulottuvuudeksi myös määritelmässä, joka tarkastelee ryhmien, tiimien ja kokousten hajautuneisuutta (Niederman & Beise, 1999). Siinä kritisoidaan perinteistä tapaa hahmottaa hajautuneisuus nimenomaan ajan ja paikan kautta, ja nostetaan vuorovaikutuksen luonne keskeisimmäksi hajautuneisuutta määrittäväksi tekijäksi. Se, miten työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa määrittää hajautuneisuutta enemmän kuin esimerkiksi se, kuinka kauan yhteinen työprojekti kestää tai onko työryhmässä paljon eri kulttuureja edustavia jäseniä. Koska vuorovaikutuksella on omat norminsa ja sääntönsä teknologiavälitteisesti ja kasvokkain, muodostuu myös työnteko tällöin jossain määrin erilaiseksi. Niederman ja Beise (1999, 16) kuvaavat kasvokkaisuviestintää ja teknologiavälitteistä viestintää käyttävien työryhmien hajautuneisuuden eroja taulukon 1 mukaisesti.

Taulukossa määritellään neljä erilaista tiimiä niiden teknologiavälitteisen viestinnän ja kasvokkaisuviestinnän määrän mukaan. Tiimi, joissa on vähän kasvokkaisuviestintää ja vähän teknologiavälitteistä viestintää, on epäaktiivinen tiimi. Määritelmä ei ota kuitenkaan kantaa esimerkiksi tiimin tehokkuuteen, vaan epäaktiivinen tiimikin voi olla silti tehokas, jos kyseessä on esimerkiksi toimintaa delegoiva tiimi, joka kokoontuu vain harvoin arvioimaan toimintaa tai päättämään asioista. Vähän teknologiavälitteistä viestintää ja paljon kasvokkaisuviestintää

tintää käyttävä työryhmä on määritelmän mukaan perinteinen tiimi, joka vaatii jäsenten fyysistä läheisyyttä, joko siten, että toiminta tapahtuu jatkuvasti samassa paikassa, tai siten, että tiimin jäsenet matkustavat toistensa luo.

TAULUKKO 1 Tiimien eri kategoriat niiden hajautuneisuuden mukaan (Niederman & Beise 1999, 16)

		Kasvokkaisviestintää	
		Vähän	Paljon
Teknologiavälitteistä viestintää	Vähän	Epäaktiivinen (Inactive)	Perinteinen (Traditional)
	Paljon	Hajautettu (Highly-Virtual)	Monikanavainen (Fully-Supported)

Tiimillä, jossa on vähän kasvokkaisviestintää ja paljon teknologiavälitteistä viestintää, tarkoitetaan kirjoittajien mukaan hajautettua tiimiä siitä riippumatta, missä työryhmän jäsenet fyysisesti sijaitsevat. Jos he sijaitsevat lähellä toisiaan, teknologian käyttö on vapaaehtoinen valinta esimerkiksi ajan ja rahan säästämiseksi, ja jos tiimin jäsenet ovat maantieteellisesti hajallaan, teknologiavälitteinen viestintä on yhteistyön ehto. Nelikentän viimeinen vaihtoehto, paljon sekä kasvokkaisviestintää että teknologiavälitteistä viestintää käyttävä tiimi on viestintämahdollisuuksiensa suhteen monikanavainen (fully-supported). Tällainen tiimi voi olla esimerkiksi ohjelmistonkehitysryhmä, jossa käsitellään monimutkaisia prosesseja sekä kasvokkain samassa paikassa että viestintäteknologiaa hyväksi käyttäen. Käytännössä maantieteellisesti lähekkäin sijaitsevat tiimin jäsenet kuitenkin viestivät yleensä paljon myös kasvokkain, ja erityisesti työryhmiä tarkasteltaessa samassa paikassa toimiva tiimi, joka käyttää selvästi enemmän teknologiavälitteistä viestintää kuin kasvokkaisviestintää on kuitenkin melko epätodennäköinen. Näin ollen ajatus siitä, että tiimien hajautuneisuus perustuisi pelkästään niiden teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen määrään, ei tunnu ainakaan oman tutkimukseni valossa täysin relevantilta.

Tässä työssä hajautetulla tiimityöllä tarkoitetaan edellisiä määritelmiä yhdistellen sellaista toimintaa, jossa ainakin osa tiimin jäsenistä työskentelee maantieteellisesti eri toimipaikoissa ja tiimi käyttää viestintäteknologiaa vuorovaikutuksen välineenä. Useimmiten tämä tarkoittaa myös sitä, että tiimin jäsenillä saattaa olla erilainen kulttuuritausta sekä eri kieli, ja osa jäsenistä työskentelee monessa tapauksessa myös eri aikavyöhykkeellä. Kuitenkin juuri maantieteellinen etäisyys ja teknologiavälitteisyys ovat ensisijaiset kriteerit hajautetuille tiimeille omassa tutkimuksessani.

### 1.3.2 Viestintäteknologia ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Viestintäteknologiaa on määritelty hyvin monella tavalla, ja sen alle kuuluu monenlaisia systeemejä ja sovelluksia (ks. esim. Ferris & Minielli 2004; Hollingshead & Contractor 2002; Igbaria, Shayo & Olfman 1998; Rice & Gattiker 2001; Scott 1999a; Selwyn 2004). Esimerkiksi organisaatioympäristössä viestintäteknologia muodostaa laajan kokonaisuuden, joka on osa organisaation rakennetta ja sisältää paljon teknisiä ja sosiaalisia mahdollisuuksia ja rajoitteita (Rice & Gattiker 2001). Viestintäteknologian määrittely onkin jäänyt teknologisen kehityksen jalkoihin, jolloin useimmissa tutkimuksissa viestintäteknologia määritellään joko hyvin suppeasti tarkoittamaan tiettyjä viestintävälineitä, tai hyvin laajasti nähdessä viestintäteknologian yhtenä yhtenäisenä kokonaisuutena (Selwyn 2004).

Teknologia-käsitteen voi nähdä tarkoittavan laitteita ja tekniikoita, jotka auttavat jonkin asian saavuttamisessa. Yleisesti käytetty määritelmä teknologialle on ”monipuolinen koneisto” (apparatus variety), jolla nykyisin tarkoitetaan tietokonetta ja siihen liittyviä sovelluksia, ja jota tarkastellaan yleensä käyttäjän näkökulmasta. (Scott 1999a.) Joskus teknologian eteen halutaan lisätä sana uusi korostamaan sitä, että aikaisemminkin on ollut erilaisia välineitä, jotka ovat mahdollistaneet vuorovaikutuksen ihmisten välillä (esimerkiksi savumerkit, painokoneet, kynä), mutta nykyisin nämä teknologiat ovat lähinnä sähköisiä ja digitaalisia. Uusi viestintäteknologia on kuitenkin käsitteenä mielestäni sen vuoksi huono, että määritelmä liittyy liiaksi kulloiseenkin ajankohtaan. Pika-viestin on tätä kirjoitettaessa vielä suhteellisen uusi viestintäväline ainakin organisaatioiden käytössä, mutta esimerkiksi matkapuhelimista ei enää mielestäni voi puhua uutena viestintäteknologiana. Lisäksi ymmärrän viestintäteknologian kattokäsitteeksi, jonka alle kuuluu useita erilaisia viestintävälineitä (kuten sähköposti, videoneuvottelu ja puhelin). Yksittäisistä sovelluksista ja ohjelmitoista puhuessani käytän tekstin yhteydestä riippuen joko nimitystä viestintäväline tai väline.

Viestintäteknologiaa kuvatessani käytän työssäni Scottin (1999a, 437) määritelmää uudesta viestintäteknologiasta. Määritelmän mukaan käsittelen siis elektronista ja yleensä digitaalista viestintäteknologiaa, joka tarjoaa mahdollisuuden suurempaan vuorovaikutuksellisuuteen ja kontrolliin kuin joukkoviestimet. Scott (1999a) ei ole sen tarkemmin eritellyt, mitä vuorovaikutuksellisuus ja kontrolli tarkoittavat, mutta oman työni näkökulmasta vuorovaikutuksellisuus viittaa siihen, että viestin vastaanottajalla on samanlaiset mahdollisuudet viestiä välineen avulla kuin viestin lähettäjälläkin, toisin kuin esimerkiksi television tai radion kautta tapahtuvassa viestinnässä. Kontrolli puolestaan viittaa siihen, että vuorovaikutusosapuolet voivat kontrolloida viestintävälineessä jaettavia sisältöjä, koska he ovat itse omien viestiensä ”julkaisijoita”, toisin kuin vastaanottajat perinteisissä joukkoviestimissä.

Viestintäteknologian käsitettä on usein pyritty yksinkertaistamaan tuottamalla siitä erilaisia kaksikulotteisia kategorioita, kuten monipuoliset vs. suppeat viestintävälineet, perinteiset vs. uudet viestintävälineet ja samassa ajassa ja paikassa vs. eri ajassa ja paikassa käytettävät viestintävälineet (Rice & Gattiker

2001). Joissain tutkimuksissa tarkastellaan viestintäteknologiaa kahden tällaisen kategorian kautta, kuten teknologian synkronisuuden asteen ja nonverbaalisten vihjeiden välittymisen asteen näkökulmista (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer & LaGanke 2002). Pelkät kaksiulotteiset kategoriat eivät kuitenkaan pysty kuvaamaan teknologiaa kaikessa sen monipuolisuudessa kovinkaan kattavasti, vaan tarkastelussa tulisi ottaa huomioon useampi ulottuvuus (Rice & Gattiker 2001).

Osa tutkijoista onkin pyrkinyt erittelemään viestintäteknologian ominaisuuksia useampaan ryhmään (Clark & Brennan 1996; Rice & Gattiker 2001; Smith ym. 2003). Näissä erittelyissä yhteisiä ryhmiä ovat viestintäteknologian vuorovaikutukseen tuoma viive, teknologian mahdollistama spatiaalisuus sekä viestintäkanavat. Viive viittaa siihen, onko viestintä viestintäteknologian välityksellä asynkronista vai synkronista, eli kuinka pitkä viive viestin lähettämisestä kuluu sen perillemenoon. Spatiaalisuus erottelee viestintäteknologiaa sen mukaan, tarvitseeko viestin lähettäjän ja vastaanottajan olla samassa paikassa, ja mahdollistaako teknologia vuorovaikutusosapuolten fyysiseen etäisyyteen ja tilaan liittyvien tekijöiden välittymisen. Esimerkiksi sähköposti ja graafinen chat-sovellus eroavatkin näiden ominaisuuksien suhteen toisistaan. Viestintäkanavien kautta teknologiaa voi eritellä sen mukaan, tarjoaako teknologia mahdollisuuden siihen, että viestijäosapuolet kuulevat ja näkevät toisensa, vai onko vuorovaikutuksen muoto tekstiin tai grafiikkaan perustuvaa.

Muita eroja viestintävälineissä ovat esimerkiksi välineen mahdollistama anonymiteetti (Rice & Gattiker 2001; Smith ym. 2003) ja verkosto-ulottuvuus (Rice & Gattiker 2001). Anonymiteetti erottelee viestintävälineitä sen mukaan, voivatko lähettäjä ja vastaanottaja tunnistaa sen kautta toisensa. Esimerkiksi Internetin keskustelufoorumilla osapuolet tunnistavat toisensa vain nimimerkkien perusteella, kun taas videoneuvottelussa viestintäkumppanin voi nähdä ja kuulla. Verkosto-ulottuvuus puolestaan kertoo viestintäteknologiasta muun muassa sen, onko väline suunniteltu ensisijaisesti yhdeltä yhdelle vai yhdeltä monelle tapahtuvaan viestintään tai onko sen käytölle välttämätöntä jonkinlainen kriittinen massa.

Aikaisemmin viestintäteknologian merkitys organisaatioissa oli lähinnä yksilön tai koko organisaation suorituksen ja tehokkuuden helpottaminen ja parantaminen. Viestintäteknologian kehittämisessä on kuitenkin tapahtunut suuri muutos siinä, että on ruvettu suunnittelemaan myös teknologiaa erityisesti ryhmätyötä varten. Ryhmätyöteknologiat ovat usein viestinnän tukijärjestelmiä, mutta niitä ei kuitenkaan ole tutkittu kovin paljon viestinnän tai ryhmien näkökulmasta, vaan ennemminkin teknologiselta kannalta (Scott 1999a).

Ryhmätyöteknologiasta käytetään kirjallisuudessa hyvin monia nimityksiä, kuten ryhmätyöväline (groupware), tiimityöväline (teamware), kokoustyöväline (meetingware), sähköiset kokousjärjestelmät (electronic meeting systems; EMSs), päätöksentekojärjestelmät (group decision support systems, GDSSs), ryhmän tukijärjestelmät (group support systems; GSSs) ja tietokonevälitteiset viestintäjärjestelmät (computer-mediated communication systems; CMCSs). Näistä nimikkeistä ryhmätyö- ja tiimityövälineet ovat kattokäsitteitä sille teknologialle, joka mahdollistaa tietokonevälitteisen yhteistyön. Niiden kaikkia sovel-

luksia ei ole suunniteltu pelkästään viestinnän avuksi, mutta viestinnällisiä sovelluksia niissä ovat muun muassa sähköposti, tietokoneen välityksellä tapahtuva videoneuvottelu, video- ja puhelinneuvottelu, puhelinpalvelut, dokumenttien ja näyttöjen jakaminen, päätöksenteon tukijärjestelmät, sähköiset ilmoitustaulut ja sähköpostilistat. (Scott 1999a.)

Toisaalta ryhmätyöteknologiaa on jaoteltu myös erilaisiksi kokonaisuuksiksi riippuen sen funktioista ryhmässä. Ryhmän viestinnän tukijärjestelmät (GCSS; group communication support systems) edesauttavat ryhmän sisäistä viestintää, ryhmän tiedon tukijärjestelmät (GISS: group information support systems) tarjoavat ryhmän käyttöön tietoa tietokannoista, ryhmän ulkopuoliset tukijärjestelmät (GXSS; group external support systems) tarjoavat tietoa organisaation ulkoisista tietokannoista ja ryhmän toiminnan tukijärjestelmät (GPSS/GDSS; group performance support systems / group decision support systems) avustavat ryhmän prosesseissa ja päätöksenteossa. Tässä työssä käsittelemäni viestintäteknologia kuuluu lähinnä ensimmäiseen luokkaan, eli ryhmän viestinnän tukijärjestelmiin, ja siinäkin lähinnä teknologiaan, jota käytetään välimatkojen ja aikaerojen voittamiseen. Lisäksi edellä kuvaamani määritelmä viestintäteknologiasta sulkee tässä yhteydessä pois myös sellaiset ryhmän viestintää helpottavat laitteet, kuten piirtoheittimen, vaikka se alkuperäisessä jaottelussa ryhmän viestinnän tukijärjestelmiin kuuluukin. (Ks. Hollingshead & Contractor 2002.)

Teknologian yleistyminen työssä ja muissa sosiaalisissa konteksteissa on lisännyt teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimusta. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voidaan määritellä vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä jonkin viestintäteknologian avulla (Herring 1996,1). Se on määritelty myös tietokoneiden välityksellä tapahtuvaksi viestintäprosessiksi, joka käydään ihmisten välillä tietyssä kontekstissa, ja jossa käytetään viestintävälineitä eri tarkoituksiin (December 1997) tai teksti-, ääni- ja videopohjaiseksi viestinnäksi, jota ihmiset voivat kontrolloida tietokoneita käyttämällä (Haythornwaite, Wellman & Garton 1998, 200). Englanninkielisessä kirjallisuudessa vakiintunein käsite onkin tietokonevälitteinen viestintä (computer-mediated communication, CMC), joka useimmiten rajaa tarkastelun vain tietokoneen välityksellä käytävään vuorovaikutukseen ja joskus myös pelkästään tekstipohjaisiin sovelluksiin (ks. esim. Haythornwaite ym. 1998; Walther 1992). Koska omassa tutkimuksessani tarkastelen myös muunlaisia sovelluksia kuin tekstipohjaisia ja tietokoneen välityksellä käytettäviä välineitä, käytän tässä työssä käsitettä teknologiavälitteinen vuorovaikutus.

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta organisaatioissa voi tarkastella monesta näkökulmasta. Perinteisesti sitä on tarkasteltu joko teknologian valinnan prosesseista käsin tai siitä näkökulmasta, mitä vaikutuksia teknologialla on organisaation toimintaan (Yates & Orlikowski 1992.) Se, millä perusteella teknologiaa käytetään ja valitaan, on ollut tutkimuksen kohteena viestintätieteissä jo pitkään. Teorioita teknologian valitsemisesta ja käytöstä on useita ja ne voidaan jaotella kahteen suuntaukseen: rationaalista valintaa korostaviin piirreteorioihin



ja sosiaalista vaikutusta korostavaan suuntaukseen (esim. Carlson & Davis 1998, 336).

Rationaalista suuntausta teknologian valinnasta edustavat viestintävälineiden monipuolisuuden teoria (media richness theory; Daft & Lengel 1984; 1986) ja sosiaalisen läsnäolon teoria (theory of social presence; Short, Williams & Christie 1976). Näitä teorioita yhdistää se, että viestintäteknologian käyttöä perustellaan ensisijaisesti teknologian piirteillä. Viestintävälineiden monipuolisuuden teorian mukaan viestintävälineet eroavat toisistaan sen mukaan, millainen niiden informaationvälityskapasiteetti on. Teoria ehdottaa viestintävälineiden kapasiteettien eroavan toisistaan välittömän palautteen, viestintäkanavien hyödyntämisen, viestinnän personalisoinnin ja kielen vaihtelun näkökulmista. Teorian mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei tämän vuoksi sovellu yhtä hyvin monimutkaisten ja vaikeaselkoisten asioiden hoitoon kuin kasvokkaisviestintä. (Daft & Lengel 1986, 560.) Sosiaalisen läsnäolon teorian näkökulmasta viestintävälineet eroavat toisistaan sen mukaan, kuinka hyvin viestintäosapuolten sosiaalinen läsnäolo niiden kautta välittyy. Sosiaalinen läsnäolo tarkoittaa, että yksilöt kokevat olevansa vuorovaikutuksessa fyysisesti läsnä, vaikka ovatkin etäällä toisistaan. Sosiaalisen läsnäolon teorian mukaan yksilöt valitsevat käyttämänsä viestintäteknologian sen mukaan, millaista sosiaalista läsnäoloa kulloinenkin tilanne vaatii. (Carlson & Davis 1998, 338.)

Rationaaliseen suuntaukseen kuuluu myös näkökulma viestintäteknologian valinnasta informaation saatavuuden ja laadun näkökulmista (access/quality approach) (Carlson & Davis 1998, 336–337). Tämän näkökulman mukaan viestintäteknologian valinta tapahtuu arvioimalla sitä, minkä teknologian kautta käyttäjä saa missäkin tilanteessa laadukkainta informaatiota suhteessa siihen vaivannäköön, joka hänen täytyy tehdä teknologiaa käyttääkseen.

Viestintäteknologian käytön sosiaalista vaikutusta korostavaan suuntaukseen kuuluvia teorioita ovat sosiaalisen vaikutuksen teoria (social influence model; Fulk, Schmitz & Steinfeld 1990; Fulk, Steinfeld, Schmitz & Power 1987) ja symbolisen vuorovaikutuksen teoria (symbolic interactionism; Trevino, Daft & Lengel 1990; Trevino, Lengel & Daft 1987). Sosiaalisen vaikutuksen teorian mukaan teknologian valinta pohjautuu osittain työyhteisön muiden jäsenten teknologiamieltymyksiin ja valintoihin. Muiden ihmisten vaikutus yksilön teknologian valintaan on sitä suurempi, mitä monimutkaisemmaksi tai epävarmemmaksi kulloinenkin tilanne koetaan. Symbolisen vuorovaikutuksen teorian mukaan teknologian valintaan ja käyttöön liittyvät merkitykset rakentuvat yhteisössä joko tietoisesti tai tiedostamatta vuorovaikutuksen kautta. Tämän seurauksena joissain yhteisöissä tietyn viestintäteknologian käyttö tiettyjen asioiden hoitoon voi olla yleinen, hyväksytty käytäntö, kun taas toisessa yhteisössä saman viestintävälineen käyttö voitaisiin tulkita esimerkiksi etäiseksi tai jopa epäkohteliaaksi.

Rationaalisen ja sosiaalisen suuntauksen ohella teknologian valintaa ja käyttöä voidaan tarkastella myös adaptiivisen strukturaation näkökulmasta (theory of adaptive structuration; Poole & DeSanctis, 1990), jolloin teknologian käyttöä tulee tarkastella aina kiinteästi osana sitä sosiaalista yhteisöä, jossa sitä

käytetään. Sosiaalinen yhteisö vaikuttaa teknologian käyttöön, mutta myös se, miten teknologiaa käytetään, vaikuttaa organisaatioon ja sen kulttuuriin.

Näiden teorioiden lisäksi merkittävä rooli teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa on ollut Joseph Waltherilla. Walther esitti vuonna 1992 sosiaalisen informaation prosessoinnin näkökulman teknologiavälitteiseen viestintään (SIP; social information processing perspective). Sen mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei ole sosiaalisen informaation määrän välittymiseen nähden heikompaa kuin kasvokkaisviestintä, kuten viestintävälineiden monipuolisuuden teoria ja sosiaalisen läsnäolon teoria väittävät, vaikka viestintäkanavat ovatkin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa rajoitetumpia. Informaatio välittyy teknologiavälitteisesti vain hitaammin, jonka vuoksi viestijäosapuolet tarvitsevat enemmän aikaa viestintäsuhteensa kehittämiseen kuin kasvokkaisviestintäkumppanit. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei viestintäsuhteiden kehittymisen näkökulmasta eroa näin ollen kasvokkaisviestinnästä muuten kuin että suhteen kehittämiseen kuluu enemmän aikaa teknologiavälitteisesti kuin kasvokkain.

Walther (1996) on kehittänyt sosiaalisen informaation prosessoinnin näkökulmaa eteenpäin kehittäessään teoriaa hyperpersonaalista viestinnästä (hyperpersonal communication). Sen mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi olla viestijäosapuolten näkökulmasta sosiaalisilta ominaisuuksiltaan toimivampaa ja miellyttävämpää kuin kasvokkaisuorovaikutus. Tämä johtuu siitä, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa sekä lähettäjän että vastaanottajan, viestintäkanavan ominaisuuksien ja palautteenantoprosessien näkökulmasta sellaisia asioita, jotka eivät kasvokkaisuorovaikutuksessa ole mahdollisia. Mielikuvien muodostaminen itsestä ja viestintäkumppanista perustuu eri prosesseihin kuin kasvokkaistilanteessa, viestintäkanavien pienempi määrä mahdollistaa suuremman kognitiivisen kapasiteetin käytön verbaalisten viestien rakentamiseen, ja asynkronisessa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa myös vuorovaikutustilanteen aikarajoitteet poistuvat.

Koska hajautettujen tiimien olemassaolo perustuu teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen, on viestintäteknologialla ja sen valinnalla, käyttötavoilla ja normeilla iso rooli hajautettujen tiimien toiminnassa. Viestintäteknologian käyttöä ja teknologiavälitteistä vuorovaikutusta erityisesti hajautetuissa tiimeissä käsitelläänkin tarkemmin luvussa 5.

### 1.3.3 Identifioituminen

Niin tiimien kuin hajautettujen tiimienkin toiminnassa ovat keskeisiä monet erilaiset ryhmä- ja suhdetason prosessit, kuten luottamuksen rakentuminen ja konfliktit (ks. esim. Martins ym. 2004; Powell ym. 2004). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti yhtä tällaista prosessia, hajautettuun tiimiin identifioitumista, mikä on myös yksi tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Identifioitumisen rinnalla voi kuitenkin nähdä tutkimuskirjallisuudessa kulkevan useita sellaisia käsitteitä, joita on tarkasteltu hyvin samanlaisista lähtökohdista kuin identifioitumistakin. Tällaisia identifioitumiseen liittyviä käsitteitä ovat muun muassa sosiaalistuminen ja sitoutuminen, joita käsittelen identifioitumisen rin-

nakkaiskäsitteitä tarkastelevassa alaluvussa. Muissa alaluvuissa tarkastelen kriittisesti erilaisia identifioitumisesta esitettyjä teoreettisia näkökulmia.

Identifioitumisen tutkimuskenttä on laaja ja pirstaleinen. Identifioitumista on lähestytty niin sosiologisista, sosiaalipsykologisista kuin viestinnällisistäkin lähtökohdista, ja tarkastelun keskipisteenä ovat olleet muun muassa yksilön identifioituminen ryhmiin (esim. Bhimji 2004; Suzuki 1998; Tajfel & Turner 1979), perheeseen (esim. Stryker 1968), yhteiskuntaan (esim. Liebkind 1989) tai organisaatioon (esim. Ashforth & Mael 1989; Hogg & Terry 2000; Scott 1997). Kulttuurintutkimuksen puolella fokus on usein identiteeteissä, eikä niinkään identifioitumisessa. Vaikka identiteetin voisi ajatella olevan keskeisessä osassa myös tiimiin identifioitumisen tarkastelussa, on jo pelkästään identiteetin olemus niin laaja teoreettinen kokonaisuus, että tässä työssä ei ole mahdollista paneutua siihen syvällisesti (ks. identiteetin erilaisista käsityksistä esim. Hall 1999.) Lisäksi kun identiteetin käsitettä tarkastellaan siinä yhteydessä, missä se tämän työn kannalta on oleellista, eli hajautettuun tiimiin kuuluvan jäsenen identiteettinä, on tutkimukseni kannalta keskeistä nimenomaan se, miten, miksi ja millä tavoin yksilön identiteetti kulloinkin määrittyy suhteessa muihin tiimin jäseniin ja tiimin tavoitteeseen, eli miten hän identifioituu tiimiinsä. Näin ollen tässä työssä ei oteta osaa sellaiseen identiteetti-keskusteluun, kuten mitä yksilön identiteettiin ja minäkuvaan kulloinkin kuuluu tai mistä muista kuin työhön liittyvistä puolista se koostuu ja rakentuu. Identiteettiin ja sen ulottuvuuksiin liittyvät pohdinnat eivät ole siis työssäni keskiössä, vaan olen kiinnostuneempi niistä prosesseista, joilla tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa osaksi ryhmää. Näen kuitenkin, että identiteetti on identifioitumisessa keskeisessä roolissa, enkä sen vuoksi käytä identifioitumisesta termiä samaistuminen, vaikka yleinen suomalainen asiansanasto identifioitumisen niin määritteleeikin.

Organisaatioon identifioitumisen tutkimus on lisääntynyt valtavasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Tutkimusten määrän kasvu saattaa johtua osittain siitä, että identifioitumisella on havaittu myönteisiä yhteyksiä sekä työntekijän suoriutumiseen että organisaation toimintaan. Toisaalta tutkimuksen lisääntyminen voi johtua myös siitä, että identifioitumisen on epäilty hävinneen nykyisiltä työmarkkinoilta kokonaan. Työntekijöiden organisaatiota kohtaan tuntema lojaalisuus sekä työnantajan lojaalisuus työntekijöitään kohtaan saattaa olla vähäisempää kuin ennen: työpaikkaa vaihdetaan useammin, ja laajatin irtisanomiset ovat nykyisin arkipäivää. (Scott, Corman & Cheney 1998.)

Organisaatioon identifioituminen onkin saanut kaikesta työelämän identifioitumista koskevasta tutkimuksesta eniten huomiota, ja sitä on tutkittu monesta näkökulmasta (ks. esim. Albert, Ashforth & Dutton 2000; Ashforth & Mael 1989; Cheney 1983a; Cheney 1983b; Cheney & Tompkins 1987; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Mael & Ashforth 1992; Scott ym. 1998; van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ 2004; Wiesenfeld, Raghuram & Garud 1998). Organisaatioon identifioituminen määritellään useimmiten seuraavalla tavalla: "Organizational identification is defined as a perceived oneness with an organization and the experience of the organization's successes and failures as one's own" (Mael & Ashforth 1992, 103). Identifioituminen organisaatioon nähdään

siis yksilön kokemaksi ykseydeksi organisaation kanssa ja kokemukseksi organisaation menestymisestä ja epäonnistumisesta henkilökohtaisena onnistumisena tai epäonnistumisena.

Identifioitumista ei kuitenkaan välttämättä koeta kovin helposti koko organisaatioon, vaan erityisesti uusien työntekijöiden identifioituminen on taipuvaista kohdistumaan aluksi koko organisaation sijasta omaan yksikköön tai työryhmään. Hajautettujen tiimien kohdalla tilanne saattaa kuitenkin olla toinen. Perinteisissä tiimeissä saman työryhmän jäsenten välillä yhteiset tehtävät ja interpersonaalinen läheisyys ovat suurempia kuin koko organisaation työntekijöiden välillä, mikä aiheuttaa suurempaa tarvetta vuorovaikutukselle ja helpottaa sitä. Hajautetuissa tiimeissä etäisyys jäsenten välillä saattaa kuitenkin olla niin maantieteellisesti, ajallisesti kuin kulttuurisestikin suuri. Kuitenkin myös hajautetuissa tiimeissä tiimi on yksikkönä selkeärajaisempi identifioitumiskohde kuin koko organisaatio. Tiimin tavoite on yleensä pienempi ja konkreettisempi kuin koko organisaation tavoite. Lisäksi ainakin osa tiimin jäsenistä saattaa tuntea toisensa paremmin kuin kenet tahansa muun organisaatiossa, jolloin identifioituminen tiimin jäseniin voi olla erilaista kuin identifioituminen muihin organisaation työntekijöihin. Tiimiin tai ryhmään identifioituminen on kuitenkin kirjallisuudessa määritelty aikaisemmin pitkälti samalla tavalla kuin organisaatioon identifioituminen: "work group identification is defined as a personal cognitive connection between an individual and the work group. It is the individual 's perception of oneness with the work group and the tendency to experience the group's successes and failures as one's own." (Riordan & Weatherly 1999, 311.)

Yllä esitellyt organisaatioon ja tiimiin identifioitumisen määritelmät perustuvat molemmat vahvasti sosiaalipsykologiseen tutkimusperinteeseen, jota tarkastellaan lähemmin luvussa 6. Merkillepantavaa tässä tutkimustraditiossa on kuitenkin se, että sen mukaan identifioitumisessa ei olisi välttämättömää vuorovaikutus yksilön ja identifioitumisen kohteen välillä (ks. esim. Asforth & Mael 1989, 28. Sen sijaan viestinnän tutkimuksen parissa identifioitumisen kehittymisen edellytyksenä on nähty osapuolten välinen vuorovaikutus (ks. esim. Scott ym. 1998, 305). Viestinnän näkökulmasta identifioitumista onkin määritelty hiukan eri tavalla, jolloin identifioitumisessa on kyse yksilöiden ja ryhmien välisten sidosten luomisesta, säilyttämisestä ja muuttamisesta (Scott ym. 1998, 304), tai identiteetin haltuunotosta, johon kuuluu ryhmän samuuden ja tärkeyden kehittyminen ja ylläpitäminen viestinnän avulla (Cheney & Tompkins 1987, 5). Tässä tutkimuksessa tiimiin identifioitumista tarkastellaan erityisesti tällaisena viestinnällisenä prosessina, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Hajautetuissa tiimeissä jäsenten identifioituminen tiimiin voi kuitenkin olla haasteellisempaa kuin perinteisissä tiimeissä. Hajautettujen tiimien jäsenet saattavat identifioitua vahvemmin esimerkiksi omaan paikalliseen yksikköönsä kuin hajautettuun tiimiin, tai jäsenet voivat identifioitua useampaan kohteeseen. Koska organisaatiomuutokset ovat hajautetussa ympäristössä tavallisia, saattaa yksilö pyrkiä kiinnittymään rakenteisiin, jotka hän tietää pysyvämmiksi,

kuten paikalliseen toimistoon, tai hän voi rakentaa identiteettinsä oman ammattitaitonsa ympärille (ks. esim. Scott 1997). Lisäksi tiimiin identifioituminen voi olla hajautetuissa tiimeissä haasteellisempaa kuin perinteisissä tiimeissä sen takia, että päivittäistä kasvokkaisuoroaikutusta ei jäsenten välillä ole, vaan tiimiin identifioitumisen täytyy tapahtua teknologiavälitteisen viestinnän avulla.

### 1.3.3.1 Identifioitumisen rinnakkaiskäsitteet

#### *Sosiaalistuminen*

Sosiaalistuminen on käsite, jota on tarkasteltu tutkimuksissa jo pitkään ja monesta näkökulmasta. Sosiaalistumista on tutkittu muun muassa suhteessa uskontoon ja rotuun (Wielhouwer 2004), urheiluun (MacPhail, Gorely & Kirk 2003) ja ikäovereihin (Ryan 2000). Myös organisaatiotutkimuksissa sosiaalistumista on tarkasteltu jo pitkään, jolloin näkökulma on yleensä ollut organisaation työryhmään tai ammattiin sosiaalistumisessa (ks. mm. Jablin 1982; Moreland & Levine 2002; Spicer & Staton-Spicer 1988; Stohl 1986). Sosiaalistuminen nähdään organisaatiotutkimuksissa yleensä osaksi työntekijän mukautumisprosessia, jossa hän ottaa ja saa erilaisia rooleja organisaatiossa. Tätä kautta uusi jäsen tulee osaksi organisaation kulttuuria ja sulautuu siihen. Sosiaalistuminen ymmärretään usein kuitenkin vain sinä puolena, jonka kautta organisaatio pyrkii mukauttamaan yksilön käyttäytymistä ja asenteita organisaatiolle suotuisiksi, kun taas yksilön neuvottelu rooleista ja paikastaan organisaatiossa nähdään eri prosessina, joka kylläkin liittyy mukautumisprosessiin. (Jablin 1982, 256). Uudemmat tutkimukset ottavat kuitenkin sosiaalistumisen käsitteeseen mukaan myös yksilön aktiivisen roolin sosiaalistumisprosessissa. Tällaisen näkemys mukaan sosiaalistuminen määritellään prosessiksi, jossa yksilö oppii tarvittavan käyttäytymisen ja asenteet voidakseen ottaa itselleen roolin organisaatiossa (Morrison 1993, 173). Hiukan eri lähestymistapa sosiaalistumiseen tulee Nonakalta ja Takeuchilta (1995, 62), jotka määrittelevät sosiaalistumisen osaksi tietämyksen luomista (knowledge-creation). Heidän mukaansa sosiaalistuminen on prosessi, jossa jaetaan kokemuksia ja sitä kautta luodaan hiljaista tietoa, kuten jaettuuta mentaalista malleja ja teknisiä taitoja.

Organisaatioon sosiaalistumisen tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan joko sosiaalistumisen prosessia tai sosiaalistumisen sisältöjä (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner 1994). Sosiaalistumisen prosessin tutkimus kuvaa ilmiötä erilaisten vaiheiden tai tasojen kautta. Se alkaa siitä, kun uusi työntekijä hankkii tietoa mahdollisesta tulevasta työpaikastaan ja jatkaa työntekijän rekrytointiprosessiin, jossa hänelle tarjotaan tietoa ja hän hankkii sitä organisaation normeihin, käytänteisiin ja roolirakenteisiin liittyen. Seuraavaksi työntekijä pyrkii sosiaalistumisen kautta saavuttamaan ammattiroolissaan tarvittavan pätevyyden, muokkaamaan aikaisempia asenteita ja käsitystään työelämästä ja määrittelemään uutta työympäristöään. Tämän jälkeen hän voi lopulta mukautua organisaation sosiaalisiin rooleihin. (Flanagin & Waldeck 2004; Jablin 1982.) Organisaatioon sosiaalistumisen tutkimus onkin tarkastellut yleensä ainoastaan

sitä ajanjaksoa työntekijän elämästä, jolloin hän liittyy uuteen organisaatioon (Chao ym. 1994) tai sosiaalistumisprosessia uuteen rooliin saman organisaation sisällä (Spicer & Staton-Spicer 1988), vaikka tutkimuksissa on korostettu sosiaalistumisen luonnetta pitkänä prosessina, joka jatkuu myös uuden työntekijän organisaatioon liittymisen jälkeen (ks. esim. Chao ym. 1994; Jablin 1982).

Sosiaalistumisen sisältöjä tarkasteleva tutkimus on keskittynyt lähinnä siihen, mistä asioista organisaatioon liittyvät työntekijät saavat ja hankkivat tietoa ja mitä he oppivat sosiaalistumisprosessissaan. Ammatillinen pätevyys, ihmiset, organisaation politiikka, kieli, tavoitteet ja arvot sekä organisaation historia on havaittu keskeisiksi osa-alueiksi, joista uusi työntekijä sosiaalistumisprosessin kautta hankkii ja saa tietoa (Chao ym. 1994). Erityisesti viestinnän näkökulmasta sosiaalistumisen sisältöjä tarkastelevassa tutkimuksessa on kuitenkin paljon aukkoja. Tutkimusta ei ole riittävästi esimerkiksi siitä, mikä uuden työntekijän rooli sosiaalistumisprosessissa on. Valitettavan usein sosiaalistumista tarkastellaan vain yksisuuntaisena, organisaatiolähtöisenä ilmiönä, vaikka uusien työntekijöiden osallistumisella ja vuorovaikutuksella työyhteisössä on myös merkitystä heidän sosiaalistumiselleen.

Ei ole myöskään täysin selvää, millaiset viestit vahvistavat sosiaalistumista tai millä tavalla organisaation arvoista, tavoitteista ja tarvittavasta tiedosta tulisi viestiä, jotta se vakuuttaisi uudet työntekijät. Esimerkiksi vuorovaikutussuhteen kehittämisessä tapahtuneita käännekohtia tutkittaessa (Bullis & Bach 1989) havaittiin, että opiskelijoiden sosiaalistumisprosessissa yliopistoon merkittäviä käännekohtia olivat olleet muun muassa henkilökohtaisten, epämuodollisten suhteiden kehittyminen professorien kanssa ja ammatillisen arvostuksen vastavuoroinen havaitseminen ja osoittaminen. Stohl (1986) puolestaan osoitti tutkimuksessaan, että uudet työntekijät sosiaalistuivat erityisesti johtajiensa kanssa käymiensä epämuodollisten keskustelujen kautta. Nämä keskustelut tarjosivat uusille työntekijöille mahdollisuuden ymmärtää organisaatiossa tapahtuvia asioita paremmin sekä käyttäytyä oikein eri tilanteissa. Viestit käsitelivät esimerkiksi organisaation imagoa ja siihen mukautumista, viestintäkäytäntöjen selventämistä ja ongelmanratkaisutapoja. Organisaatiossa kerrotut tarinat, kriittiset tapahtumat tai käännekohdat, joilla työntekijät kuvaavat sosiaalistumisprosessiaan voisivatkin selventää sosiaalistumisen viestinnällistä puolta työntekijöiden näkökulmasta. (Jablin 2001.)

Vuorovaikutuksella näyttää olevan myös tiedon hankinnan näkökulmasta keskeinen rooli sosiaalistumisprosessissa. Uudet työntekijät pyrkivät sosiaalistumisprosessissaan hankkimaan sekä työhön liittyvää tietoa, arvioivaa tietoa omasta työsuorituksestaan sekä henkilökohtaista, vuorovaikutussuhteisiin liittyvää tietoa (Miller & Jablin 1999, 98). Tiedon hankkimista ja tarjoamista uusien ryhmän jäsenten ja ryhmässä jo pidempään olleiden jäsenten välillä vertaillussa tutkimuksessa kävi ilmi, että tulokkaat pyrkivät sosiaalistumaan ryhmään tietoa hankkimalla, kun taas ryhmässä pidempään olleet jäsenet tarjosivat tietoa enemmän kuin pyrkivät hankkimaan sitä (Ahuja & Galvin 2003). Tutkimus osoitti myös, että hajautetuissa ryhmissä uusien jäsenten on helppo kysyä viestintäteknologian välityksellä sellaisia asioita, jotka olivat regulatiivisia, ryhmän

rakenteisiin, käytäntöihin ja prosesseihin liittyviä. Sen sijaan normatiivista, eli ryhmän arvoihin ja normeihin liittyvää tietoa ei sähköpostin kautta niinkään kysytty, vaan sitä pyrittiin keräämään ennemminkin ryhmän viestintää tarkkailemalla. Viestintäteknologian käyttö voikin helpottaa uusien työntekijöiden tiedon hankintaa ja täten myös sosiaalistumista sitä kautta, että teknologiavälitteisessä viestinnässä esimerkiksi kasvojen menettämisen pelko ei ole niin suuri kuin kasvokkaisviestintätilanteessa. Toisaalta kasvokkaisviestintätilanteiden tai teknologiavälitteisen viestinnän kautta saatava tieto voi olla erilaista, mikä voi vaikuttaa edelleen työntekijöiden sosiaalistumiseen. (Flanagin & Waldeck 2004.)

Ryhmään sosiaalistumisen tutkimus on alue, joka lähestyy ryhmään identifioitumisen tutkimusta, ja käyttää osittain samoja tai päällekkäisiä käsitteitä ilmiötä kuvatessaan. Tiimikirjallisuuden yhteydessä ei yleensä kuitenkaan käytetä termiä sosiaalistuminen, vaan tällöin puhutaan useammin tiimiin identifioitumisesta. Koska tiimi nähdään tässä tutkimuksessa sisältyvän yläkäsitteeseen ryhmä, voi ryhmän sosiaalistumista tarkastelevaa tutkimusta ainakin jossain määrin soveltaa myös tiimeihin.

Moreland ja Levine (1982) ovat muodostaneet ryhmään sosiaalistumista kuvaavan vaihemallin, joka koostuu kolmesta prosessista: arvioinnista, sitoutumisesta ja roolimutoksesta (Moreland & Levine 2002). Arviointivaiheessa ryhmä ja ryhmään sosiaalistuva jäsen pyrkivät arvioimaan ja maksimoimaan toistensa palkitsevuutta. Ryhmä arvioi yksilön tavoitteisiin pääsemistä ja onnistumista, ja jos näissä ei onnistuta, ryhmä voi pyrkiä muuttamaan yksilön käyttäytymistä. Yksilö puolestaan arvioi ryhmää ja sen tarjoamia mahdollisuuksia omien henkilökohtaisten tarpeidensa tyydyttämiseen. Arviointivaihe johtaa sitoutumiseen, jonka voimakkuus riippuu arviointivaiheesta tehdyistä päätelmistä. Kun ryhmän sitoutuminen yksilöä kohtaan ja yksilön sitoutuminen ryhmää kohtaan ovat tarpeeksi voimakkaita, roolit ja yksilön ja ryhmän välinen suhde muuttuvat. Tämä laukaisee jälleen arviointivaiheen, jolloin sosiaalistumisprosessi alkaa alusta. (Moreland & Levine 2002, 186–187.) Ryhmään sosiaalistumisen tutkimus korostaa kuitenkin lähinnä sosiaalistumisen psykologista puolta eikä tarkastele ilmiötä sen tarkemmin vuorovaikutuksen näkökulmasta, vaikka tiedon hankkiminen ja jakaminen nousee siinäkin keskeiseksi. Sitä on sovellettu myös yhdessä sosiaalisen identiteetin teorian kanssa, kun on haluttu tarkastella sisä- ja ulkoryhmien stereotypioita ja suosimista ryhmään sosiaalistumisvaiheessa. Sosiaalistumisessa ryhmän uudet jäsenet saavat paljon tietoa sekä oppivat asenteita ja uskomuksia sisä- ja ulkoryhmistä vanhemmilta ryhmän jäseniltä. Uudet jäsenet ovat motivoituneita tiedon vastaanottamiseen, koska haluavat voittaa sisäryhmän suosion. (Ryan & Bogart 1997.)

Sosiaalistumisen ja identifioitumisen tutkimuksia vertaillen voi huomata eroavaisuuksia siinä, miten ilmiötä tarkastellaan. Sosiaalistuminen eroaa identifioitumisesta eniten siitä näkökulmasta, että sosiaalistumisprosessissa yksilö pyrkii sopeutumaan ryhmään ja omaksumaan siinä jo vallitsevan kulttuurin, kun taas ryhmään identifioituminen tapahtuu ennemminkin yhteistyössä siihen kuuluvien jäsenten kanssa. Identifioitumistutkimuksessa puhutaan yhteisen

identiteetin rakentamisesta, kun taas sosiaalistumistutkimuksessa tarkastellaan usein yksilön sosiaalistumista johonkin jo olemassa olevaan kulttuuriin. Yksilön ja ryhmän välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta sosiaalistumisen aikana on kuitenkin joissain tutkimuksissa havahduttu pohtimaan myös siitä näkökulmasta, miten uuden työntekijän rooli muuttuu ja määrittelee ryhmää ja sen rooleja (ks. esim. Wanous, Reichers & Malik 1984). Näkökulma on kuitenkin yleensä aina uudessa ryhmän tai organisaation jäsenessä ja hänen suhteessa ryhmään tai organisaatioon, eikä niinkään kaikissa ryhmän jäsenissä ja heidän suhteessaan toisiinsa. Sosiaalistuminen ja identifioituminen muistuttavat silti myös monella tavalla toisiaan ja niitä yhdistää erityisesti niiden vuorovaikutuksellinen luonne. Sekä sosiaalistumis- että identifioitumisprosessi tapahtuu vuorovaikutustilanteessa ja rakentuu vuorovaikutuksen kautta.

### *Sitoutuminen*

Sosiaalistumistakin enemmän tutkimuksissa on havaittu samankaltaisuutta identifioitumisen ja sitoutumisen käsitteiden välillä. Koska jokaisella aikakaudella tutkimuksissa käytetään oman ajanjaksonsa määritelmiä, vaikuttaa siltä, että erityisesti varhaisemmassa kirjallisuudessa puhutaan sitoutumisesta, mutta nykyisin sama käsite määritellään useammin identifioitumiseksi. Lisäksi jotkut kirjoittajat tekevät rajanvedon nimenomaan viestinnän näkökulmasta identifioitumiseen, koska identifioitumisen käsitteellä on nähty olevan vahvempi yhteys viestintään ja päätöksentekoon kuin sitoutumisella (ks. esim. Scott, 1999b, 481).

Sitoutumisesta on puhuttu Oxford English Dictionaryn mukaan ensimmäisen kerran jo vuonna 1611, mutta siinä muodossa kuin sitä nykyisessä organisaatiotutkimuksessa käytetään, se esiintyi vasta vuonna 1793 (Cheney & Tompkins 1987, 6). Organisaatioon sitoutuminen on silti yksi vanhimmista ja tutkituimmista muuttujista organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen saralla (Morgan & Hunt 1994, 23) ja sitä on tutkittu hyvin paljon viimeisen 30 vuoden aikana (Furlich, Edwards & Bybee-Lovering 1999). Se nostettiin keskeiseksi tutkimuskohteeksi tehokkuuden ja organisoinnin tilalle 1970- ja -80-lukujen organisaatiotutkimuksissa, jolloin se saavutti muotikäsitteen aseman (Salanick, 1980, 207). Nykyinen sitoutumisen käsite juontaa pitkälti juurensa Charles Kieslerin vuonna 1971 määrittelemästä yleisemmästä mallista, joka sisältää kolme keskeistä havaintoa: 1) sitoutuminen on vakuus tai pantti jostain, 2) sitoutunut henkilö toteuttaa sitoutuneisuuttaan jonkin observeitavan toiminnan kautta ja 3) vahvasti sitoutunut yksilö kokee sitoutumisen kohteen osaksi identiteettiään (Cheney & Tompkins 1987, 7). Sitoutumiseen liittyy kuitenkin vahvasti työnantajan näkökulma siitä, miten alaiset saataisiin parhaiten sitoutumaan organisaatioon (ks. esim. Salanick, 1980), ja tämä heijastuu käsitteen käyttöön myös arkielämässä asettaen sen käytölle rajoituksia tutkimuksen näkökulmasta.

Tunnetuin ja tutkimuksissa eniten käytetty sitoutumisen määritelmä perustuu Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) kehittämään sitoutumismittariin, joka näkee organisaatioon sitoutumisen yksilön organisaatiota kohtaan kokeeman identifioitumisen ja organisaation toimintaan osallistumisen suhteelliseksi voimakkuudeksi. He myös kuvaavat sitoutumista sen kautta, 1) kuinka vah-



vasti yksilö uskoo ja hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet, 2) kuinka paljon hän haluaa tehdä organisaation hyväksi ja 3) kuinka paljon hän haluaa pysyä organisaation jäsenenä.

Sitoutumisen käsitettä on yritetty selkeyttää tutkimuksissa kahdella tavalla, joko jakamalla se kahteen kokonaisuuteen, asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvään, tai kolmeen osa-alueeseen, tunnepitoiseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen (Meyer & Allen 1991). Asteet ja käyttäytymisen erottelevassa määritelmässä sitoutuminen nähdään asenteiden tasolla ajattelutapana, jossa yksilö määrittelee omien arvojensa ja tavoitteidensa yhteensopivuutta sitoutumisen kohteensa kanssa. Asteisiin liittyvä sitoutuminen kehittyy pitkän ajan kuluessa yksilöiden miettiessä suhdettaan sitoutumisen kohteeseensa, ja on näin ollen melko pysyvää. Käyttäytymiseen perustuvassa sitoutumisessa on puolestaan kyse käyttäytymisestä, joka määrittyy kulloisenkin sitoutumisen kohteen mukaan. Sitoutunut työntekijä ei esimerkiksi ole yhtä usein pois työpaikaltaan kuin vähemmän sitoutunut työntekijä. Käyttäytymiseen ja asteisiin liittyvä sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa vastavuoroisesti siten, että asteisiin liittyvä sitoutuminen voi johtaa sitoutuneeseen käyttäytymiseen, mutta myös käyttäytyminen voi vahvistaa asteisiin perustuvaa sitoutumista. (Mowday, Porter & Steers 1982, 26–28.)

Meyer & Allen (1997, 93) jakavat sitoutumisen puolestaan kolmeen osa-alueeseen: ”Tunnepitoinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen ovat psykologisia tiloja, jotka luonnehtivat henkilön suhdetta kyseessä olevaan kohteeseen ja joilla on seurauksia päätökseen pysyä osana sitä.” Tunnepitoisella sitoutumisella viitataan haluun (desire), jatkuvalla sitoutumisella tarpeeseen (need) ja normatiivisella sitoutumisella velvollisuuteen (obligation) sitoutua organisaatioon, mutta myös muihin kohteisiin (Meyer & Allen 1991, 67). Meyerin ja Allenin (1991) kolmijakoinen sitoutumismalli laajentaakin sitoutumisen käsitettä nimenomaan psykologisena mielentilana, eikä niinkään käyttäytymiseen perustuvana jatkuvuutena.

Samalla tavalla kuin identifioitumisen tutkimuksessa, myös sitoutumista tarkasteltaessa käytetään usein termiä moninainen sitoutuminen (multiple commitment). Sillä tarkoitetaan niitä eri kohteita, joihin työntekijä voi organisaatiossa sitoutua, kuten työkavereita, työryhmää, johtajia tai asiakkaita (Meyer & Allen 1997, 92; Reichers 1985, 472). Organisaatioon sitoutumisen ohella tutkimuksissa on tarkasteltu myös esimerkiksi tiimiin sitoutumista (Bishop, Scott & Burroughs 2000) ja ammattijärjestöön sitoutumista (Jokivuori 2002). Määritelmässä on käytetty usein pohjana Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) organisaatioon sitoutumisen määritelmää. Esimerkiksi tiimiin sitoutuminen on määriteltä sen mukaan siten, että tiimin jäsen uskoo tiimin tavoitteisiin ja tuloksiin, jäsen haluaa antaa työpanoksensa ryhmän hyväksi ja jäsen haluaa säilyttää suhteensa tiimiin (Bishop ym. 2000).

Vaikka sitoutumisen ja identifioitumisen tutkimustraditioilla on selvästi samoja piirteitä keskenään, on merkillepantavaa se, miten erillään ne ovat toisistaan kulkeneet (ks. esim. Lipponen 2001; Sass & Canary 1991; Riketta 2004). Osa tutkijoista on kuitenkin päätenyt myös yhdistelemään käsitteitä toisiinsa,

mutta yhdistelyssäkään ei olla oltu yksimielisiä: toiset kirjoittajat pitävät niitä samoina käsitteinä (ks. esim. Scott 1999b, 456), toiset taas ajattelevat identifioitumisen olevan osa sitoutumista (ks. esim. Wiener 1982). Jo varhaisimmissa sitoutumisen määritelmässä (Kiesler 1971; Mowday ym. 1979) identiteetin ja identifioitumisen käsitteet ovat mukana, ja joskus identifioitumisella on yritetty erottaa sitoutumisen eri puolia (ks. esim. Bar-Hayim & Berman 1992). Monet tutkijat ovatkin löytäneet yhtäläisyyksiä etenkin Meyerin ja Allenin (1991; 1997) affektiivisen sitoutumisen ja identifioitumisen käsitteiden välillä (esim. Lipponen 2001, 15; Meyer & Herscovitch 2001; Sass & Canary 1991).

Esimerkiksi Mowdayn ym. (1979) määritelmä sitoutumisesta ”yksilön organisaatiota kohtaan kokeman identifioitumisen ja organisaation toimintaan osallistumisen suhteelliseksi voimakkuudeksi” ei kuitenkaan tarkenna sitoutumisen käsitettä juurikaan suhteessa identifioitumiseen, vaan käsitteet sekoittuvat määritelmässä toisiinsa. Eron voi nähdä silti siinä, että identifioituminen määritellään yleensä organisaatiokohtaiseksi, kun taas sitoutuminen ei sitä ole, koska tietyn organisaation arvot ja tavoitteet voivat olla samoja myös jollain toisella organisaatiolla. Arvot ja tavoitteet liittyvätkin toistuvasti sitoutumiseen esimerkiksi Mowdayn ym. (1979) sitoutumismittarissa. (Ashforth & Mael, 1989, 23.)

Toisaalta sitoutumisen on sanottu olevan keskeisessä asemassa kaikissa sosiaaliseen vaihdantaan liittyvissä tekijöissä organisaatioissa (Morgan & Hunt 1994). Sitoutuminen erottaa näin ollen sosiaalisen vaihdannan taloudellisesta vaihdannasta organisaatioympäristössä (Cook & Emerson 1978, 728). Sitoutumisen vaihtoon perustuva määritelmä tarjoaakin suhteellisen selvän eronteen identifioitumisen käsitteeseen, jonka yhteydessä ei niinkään tarkastella yksilön ja identifioitumisen kohteen välisiä vaihdantaan perustuvia asenteita vaan sitä, miten paljon tiimin tai organisaation jäsenyys sisältyy yksilön minäkuvaan (van Dick ym. 2004).

Lisäksi yhtenä erontekona, joka sitoutumisen ja identifioitumisen välille on yritetty tehdä, on niiden suhde aikaan. Sitoutumisen voi nähdä pitkäaikaisemmaksi ja kestävämmäksi kuin identifioitumisen, jossa keskeistä on sen muuttuminen tilannekohtaisesti. Vaikka identifioituminen johonkin kohteeseen on suhteellisen pysyvää, saattaa kohteiden tärkeys kuitenkin vaihdella tilanteesta riippuen. Tietyissä tilanteissa esimerkiksi oma tiimi voi olla erittäin tärkeä, koska tilanne vaatii vertailua toisen tiimin kesken. Seuraavassa hetkessä kuitenkin toiset identiteetit, kuten esimerkiksi henkilökohtainen identiteetti, voivat nousta tärkeämmiksi, ja yksilö voi toimia enemmän esimerkiksi oman uransa kuin tiiminsä hyväksi. (van Dick ym. 2004.)

Viimeisenä pyrkimyksenä sitoutumisen ja identifioitumisen käsitteiden erotteluun esittelen Cheney ja Tompkinsin (1987) mallin, jonka mukaan identiteetin kehittyminen sisältää tiettyjen sitoumusten valinnan ja hallinnan. Identifioituminen voidaan nähdä laajempänä ilmiönä kuin sitoutuminen. Identifioituminen sisältää prosessin ja tuloksen, kun taas sitoutuminen on kapeampi käsite, joka määrittelee jotain, jota jollakin on tai mitä joku tekee tietyissä tilanteissa. Lisäksi sitoutuminen ja identifioituminen ovat sikäli erilaisia ilmiöitä, että yksilö voi olla sitoutunut johonkin asiaan, mutta ei identifioitunut siihen ja

toisinpäin. Identifioitumista voi esimerkiksi ilmetä jotain järjestöä kohtaan, vaikka yksilö ei tee mitään konkreettista sen hyväksi. Toisaalta yksilö voi olla esimerkiksi hyvin sitoutunut veronmaksaja, vaikka ei identifioituisikaan kaikkiin kohteisiin, joihin verorahoja käytetään. Identifioituminen on siis erilaisten toimintamallien substanssi tai pääsisältö ja sitoutuminen on sen muoto. Ne ovat siis erillisiä mutta itsenäisiä käsitteitä. (Cheney & Tompkins 1987.)

Oheinen taulukko 2 selittää sitoutumisen ja identifioitumisen suhteita. Siinä esimerkkejä jokaisesta luokasta voisivat olla seuraavat: I. maanpakolainen, II. liukuhihnatyöntekijä, joka taistelee työpaikkansa puolesta, III. ihminen, joka sanoo kannattavansa jotakin puoluetta, mutta ei äänestä, ja IV. johonkin uskontoon kääntynyt ihminen, joka sinnikkäästi ja julkisesti osoittaa uutta uskoaan. (Cheney & Tompkins 1987.)

TAULUKKO 2 Sitoutumisen ja identifioitumisen suhde toisiinsa (Cheney & Tompkins 1987)

		Identifioituminen	
		Vähäinen	Voimakas
Sitoutuminen	vähäinen	I. vieraantunut eikä lupautunut (alienated and non-pledged)	III. omaksunut mutta ei lupautunut (self-appropriative but non-pledged)
	voimakas	II. vieraantunut mutta lupautunut (alienated but pledged)	IV. omaksunut ja lupautunut (self-appropriative and pledged)

Cheneyn ja Tompkinsin (1987) malli on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä. Sass ja Canary (1991) tarkastelivat sitoutumisen ja identifioitumisen yhteyksiä empiirisesti ja huomasiivat, että tutkittavat jakautuivat identifioitumisen ja sitoutumisen suhteen joko vähäisiin sitoutujiin ja identifioitujiin tai voimakkaisiin sitoutujiin ja identifioitujiin, siis taulukon tyyppeihin I ja IV. Sen sijaan II- ja III-tyypin sitoutujia ja identifioitujia ei tutkimuksessa esiintynyt. Tämä asettaakin vasta-argumentin Cheney ja Tompkinsin (1987) käsitykselle siitä, että sitoutuminen ja identifioituminen olisivat selkeästi itsenäisiä ja erillisiä käsitteitä. Myös Sassin ja Canaryn (1991, 278–280) kattava taustoitus sitoutumisen ja identifioitumisen historiasta osoittaa käsitteiden perustuvan samoihin alkuperiin.

Tässä tutkimuksessa identifioituminen ja sitoutuminen määrittävät siten, että otan huomioon molempien ilmiöiden eri puolet, mutta pidän päähuomion niissä viestinnällisissä prosesseissa, jotka ilmiöitä selittävät. Vuorovaikutuksen näkökulmasta ei vielä tiedetä tarkkaan, miten ryhmään identifioituminen rakentuu vuorovaikutuksen kautta ja minkälainen viestintä vahvistaa ryhmään sitoutumisen ja identifioitumisen prosesseja. Sassin ja Canaryn (1991, 290) mukaan lisää tutkimusta tarvitaan erityisesti viestinnällisten identifioitumisen prosessien kuten myös sitoutumisen ja viestinnän suhteiden selvittämisessä. Huomioin käsitteiden väliset

mahdolliset erot, mutta tarkastelen kuitenkin molemmista tutkimustraditioista nousseita näkökulmia työssäni siinä suhteessa kuin ne oman empiirisen aineistoni valossa ovat relevantteja. Jotta tutkimuksessani pystyisin parhaalla mahdollisella tavalla tarkastelemaan identifioitumista hajautetuissa tiimeissä, en näe mielekkääksi erottaa sitoutumisen ja identifioitumisen käsitteitä aina jyrkästi toisistaan, vaan pyrin huomioimaan niiden yhtäläisyydet ja muodostamaan käsitteestä kokonaiskuvan siitä näkökulmasta, miten identifioituminen kytkeytyy hajautettujen tiimien jäsenten vuorovaikutukseen.

### 1.3.3.2 Identiteettiteoria

Identiteettiteoria on Sheldon Strykerin (1968, 1987) kehittämä mikrososiologinen teoria, joka tarkastelee yksilön rooleihin liittyvää käyttäytymistä (Hogg, Terry & White 1995). Identiteettiteoria pohjautuu symboliseen interaktionismiin (Mead 1934), jonka mukaan sosiaalipsykologisiin prosesseihin vaikuttavat laajemmat sosiaaliset rakenteet. Näin ollen yksilön identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Hogg ym. 1995; Stryker 1987).

Yksilön minuus koostuu identiteettiteorian mukaan erilaisista identiteeteistä. Tällaisia identiteettejä voivat olla esimerkiksi perheidentiteetit, kuten äiti tai lapsi, poliittiset identiteetit tai työidentiteetit, kuten eri ammatit. Nämä identiteetit ovat olemassa ihmisillä nimenomaan sitä kautta, että he osallistuvat erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin. (Stryker 1968, 559.) Yksilö voi tunnistaa eri identiteettejään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa tilanteissa, joissa ympäröivät ihmiset antavat yksilölle palautetta hänen roolinsa mukaisesti. Tämä palaute antaa yksilölle myös vihjeitä hänen roolistaan ja lopulta myös hänen identiteetistään tulevia vuorovaikutustilanteita varten. (Burke 1980, 19.) Minuus on näiden sosiaalisten suhteiden kautta järjestäytynyt kokonaisuus erilaisia identiteettejä, jotka sijoittuvat hierarkkisesti sen mukaan, kuinka tärkeitä kyseiset identiteetit yksilölle kulloinkin ovat. Identiteetin merkittävyys määrittyy sen mukaan, kuinka todennäköisesti kyseinen identiteetti eri tilanteissa tulee esiin. (Burke 1980; Stryker 1968.) On myös esitetty, että identiteetin tärkeys määrittyy sekä sitä kautta, kuinka paljon ja miten tärkeitä sosiaalisia suhteita kuhunkin identiteettiin liittyy, että muiden ihmisten antaman positiivisen palautteen kautta (Hogg ym. 1995, 258). Identiteetit ovat suhteessa muihin identiteetteihin siten, että identiteetin merkitys muodostuu sen samankaltaisuudesta muiden samanlaisten identiteettien kanssa ja sen eroista vastakohtaisiin identiteetteihin nähden (Burke 1980).

Identiteettiteoria tarjoaa näkökulman yksilön käyttäytymisen ja identiteetin väliseen suhteeseen. Yksilö valitsee erilaisista käyttäytymisvaihtoehdoista todennäköisimmin sen, joka vahvistaa hänen kulloisessakin tilanteessa tärkeintä identiteettiään. Yksilö on motivoituneempi valitsemaan käyttäytymismallinsa niiden vaihtoehtojen joukosta, jotka tukevat kyseisellä hetkellä hänelle tärkeintä identiteettiä kuin niitä identiteettejä, jotka eivät ole tärkeysjärjestyksessä yhtä korkealla. Omaa käyttäytymistään ja valintojaan analysoimalla yksilö voi myös itse havaita, mikä hänen identiteeteistään on hänelle tärkeä. (Stryker 1987, 95–96.)

Identiteettiteorialla on paljon yhteistä sosiaalisen identiteetin teorian kanssa. Molemmat teorat näkevät yksilön identiteetin muodostuvan sosiaalisessa ympäristössä ja näkevät identiteetin eri puolien ilmenevän erilaisissa käytänteissä, kuten yksilön rooleissa ja normeissa. Kuitenkin nämä kaksi teoriaa ovat kehittyneet lähes täysin erillään toisistaan ja ne käyttävät jopa samoja käsitteitä eri merkityksissä. (Hogg, Terry & White 1995). Seuraavassa luvussa analysoin tarkemmin sosiaalisen identiteetin näkökulmaa, joka on saavuttanut paljon huomiota ja tunnetun aseman identifioitumisen teoreettisessa tarkastelussa.

### 1.3.3.3 Sosiaalisen identiteetin näkökulma

Sosiaalinen identiteetti (Tajfel 1974; Tajfel & Turner 1979) on näkökulma, jota on kehitetty sosiaalipsykologiassa 1970-luvun alusta lähtien. Se sisältää oikeastaan kaksi eri teoriaa, sosiaalisen identiteetin teorian (Tajfel 1974) ja siitä myöhemmin kehitetyn itsekategorisointi -teorian (self-categorization theory; Turner 1987). Tietyistä eroista huolimatta molemmissa teorioissa yhdistyy sama perusajatus siitä, että yksilöt määrittävät itsensä sitä kautta, millaisiin sosiaalisiin ryhmiin he kuuluvat, ja tämän jäsenyyden muokkaama käsitys itsestä ilmenee yksilöiden käyttäytymisessä ja suhtautumisessa muihin ryhmiin (Hakonen & Lipponen 2007).

Sosiaalisen identiteetin teorian kehitti Henri Tajfel (1974) alun perin siitä tarpeesta, että sosiaalipsykologiset teorat eivät olleet tarkastelleet riittävästi ryhmien välisiä suhteita. Teorian avulla pyrittiin ymmärtämään ryhmien välisen syrjinnän psykologista perustaa (Haslam 2004, 18). Teorian ensimmäisiä sovelluksia testattiin jo vuonna 1970. Tällöin Tajfel suoritti kuuluisat kokeensa, joissa hän pyrki selvittämään sitä prosessia, jolla yksilö erottelee käytöksellään sisäryhmän (johon itse kokee kuuluvansa) ja ulkopuolisen ryhmän toisistaan:

Kokeellisessa tutkimuksessa pyrittiin sulkemaan pois kaikki sellaiset vaikutteet, jotka normaalisti johtavat sisäryhmän suosimiseen ja ulkoryhmän syrjimiseen, kuten kasvokkaisuusvaikutus ryhmän jäsenten välillä ja yksilöiden eri intressien konfliktit. Testihenkilöt pidettiin koetilanteessa toisistaan erillään ja heille näytettiin erilaisia kuvia, joista heidän piti arvata, kuinka monta pistettä erilaisissa pisterykelmissä oli, tai kumpaa kahdesta abstraktista maalauksesta he pitivät parempana. Tämän jälkeen heille annettiin tehtäväksi jakaa rahaa kahden muun testihenkilön kesken. He tiesivät muista testattavista vain sen, kuuluivatko he heidän itsensä kanssa samaan ryhmään siinä, miten pisteiden lukumäärän arvaus oli heiltä onnistunut (olivatko he yliarvioineet vai aliarvioineet pisteiden lukumäärän), ja kumpaa abstraktia maalausta he olivat pitäneet parempana. Muuten toiset testihenkilöt esitettiin heille vain koodinumeroina. Tulokset osoittivat erittäin merkitsevän eron siinä, että rahaa jaettiin enemmän sisäryhmään kuin ulkoryhmään kuuluville. (Tajfel 1970.)

Tällainen testaus ei kuitenkaan vielä osoittanut sitä, muodostivatko ihmiset mielessään ryhmäkategorioita, vai jakoivatko he palkintoja vain koettuun samankaltaisuuteen perustuen (Tajfel 1974). Näin ollen Tajfel (1974) raportoi artikkelissaan toisesta sosiaalisen identiteetin teorian pohjalla vaikuttaneesta tutkimuksesta (Billig & Tajfel 1973), jossa verrattiin koehenkilöiden toimintaa tilanteessa, jossa heidän kuulumisensa johonkin ryhmään osoitettiin eksplisiittisesti, ja tilanteessa, jossa osoitusta mihinkään ryhmään kuulumisesta ei annettu.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös testihenkilöiden käyttäytymistä suhteessa siihen, miten heidän välisten aikaisempien testitulosten samankaltaisuutta korostettiin:

Tulokset osoittivat, että ne testihenkilöt, joiden osoitettiin kuuluvan johonkin ryhmään, suosivat omaa ryhmäänsä selvästi enemmän kuin ne, joille ryhmään kuulumista ei erityisesti painotettu. Näin tapahtui, vaikka ryhmän jäsenyys ei liittynyt mitenkään aiempien testitulosten samankaltaisuuteen. Toisaalta niiden jäsenten suosiminen ei ollut suurempaa, jotka olivat tehneet samanlaisia valintoja aikaisemmassa testitulanteessa. (Tajfel 1974.)

Näitä tuloksia on testattu sittemmin useassa itsenäisessä tutkimuksessa, ja alkuperäiset tulokset ovat saaneet tukea ja vahvistusta: Ihmisten jakaminen kahteen ryhmään jopa täysin triviaalein kriteerein saa heidät tekemään eron ryhmien välille ja suosimaan omaa ryhmäänsä (ks. koonti Messick & Mackie 1989, 59). Sosiaalisen identiteetin teoria näkeekin ryhmän jäsenyyden muodostuvan siitä, että yksilö ja muut ryhmän jäsenet määrittelevät itsensä osaksi ryhmää. Koetutkimukset osoittivat ne ehdot, joita minimissään tarvitaan sisäryhmän ja ulkoryhmän tunnistamiselle. Näiden kokeiden mukaan ryhmäjäsenyyden kokeminen ei siis vaadi jäsenten välistä vuorovaikutusta, roolirakennetta tai yhtenäisiä tavoitteita. (Tajfel & Turner 1979, 40.) Teoria tarkastelee ryhmään kuulumista lähinnä psykologisesta näkökulmasta, eli korostaa ihmisten kognitiivisia prosesseja vuorovaikutuksen sijaan.

Itsekategorisointi-teoria (Turner 1987) pohjautuu näkemykseen, että ryhmän sosiaalinen identiteetti depersonoi yksilön havaintoja itsestä ja toiminnastaan. Kategorisointiprosessissa yksilön kokemus sisäryhmän samanlaisuudesta ja ulkoryhmän erilaisuudesta oman itsen kanssa vahvistuu. Yksilöiden identiteetit ryhmien sisällä menettävät merkitystään, ja ryhmään kuuluviin jäseniin suhtaudutaan ryhmän prototyypin mukaisesti. (Hogg, Terry & White 1995.) Depersonoinnilla ei kuitenkaan ole tässä yhteydessä negatiivista merkitystä, jossa yksilön oma identiteetti tai inhimillisuus häviäisi, vaan se viittaa yksinkertaisesti muutokseen yksilön käsityksissä itsestä ja muista.

Itsekategorisointiprosessissa keskeisinä tekijöinä toimivat yksikön itseen ja muihin ihmisiin liittämät prototyypit. Prototyypit koostuvat ryhmän jäsenyyteen liittyvistä tyypillisistä piirteistä, joita esimerkiksi tietyt ryhmän jäsenet usein selkeästi edustavat. Prototyyppeihin sisältyvät kaikki ne uskomukset, asenteet, tunteet ja käyttäytyminen, jotka luonnehtivat ryhmää ja erottavat ne muista ryhmistä, ja näin ollen ne usein korostavat ryhmän sisäistä samankaltaisuutta ja erottautumista muista ryhmistä. Konteksti vaikuttaa prototyyppien muodostumiseen erityisesti sitä kautta, mikä ulkoryhmä toimii kulloinkin sisäryhmän vertailun kohteena. Näin ollen ryhmän identiteetti voi muuttua tilanteesta riippuen. (Hogg & Terry 2000.)

Erityisesti itsekategorisointiteoriassa identifioituminen nähdään lähinnä kognitiiviseksi ilmiöksi. Toiset identifioitumisen tutkijat ovat ottaneet tämän puolen identifioitumisesta kiinteäksi osaksi koko sosiaalisen identiteetin tutkimusperinnettä (ks. esim. Ashforth & Mael 1989, 21), kun taas toiset teoriaperinnettä edustavista tutkijoista näkevät sen yhteydet myös vuorovaikutuskäyttäy-

tymiseen (esim. Haslam 2004, 85–89). Vaikka havainto ei kaikissa tutkimuksissa olekaan esillä, näyttäisi sosiaalisen identiteetin teoria muodostavan yhdistävän sillan kielen, viestinnän ja sosiaalipsykologian tutkimuksen välille. Esimerkiksi puhetaipojen eroja eri ryhmien välillä sekä puheen mukauttamista samaan ryhmään kuuluvien ihmisten kesken tarkastelevat tutkimuskohteet yhdistävät ihmisen ryhmäkäyttäytymisen tutkimisessa sekä viestintään että sosiaalipsykologiaan liittyviä tekijöitä. (Messick & Mackie 1989, 71; ks. myös Street & Giles 1982.)

Itsekategorisointi-teoriaa on sovellettu myös teknologiavälitteisen viestinnän tarkasteluun, ja sen pohjalta on kehitetty teoria teknologian epäyksilöllistävästä vaikutuksesta, jonka kautta ryhmän sosiaalinen identiteetti nousee keskeiseksi (Social identity model of deindividuation effects, SIDE-model; Lea & Spears 1992; Spears & Lea 1992). Tämän teorian mukaan erityisesti tekstiin perustuva ja anonyymi teknologiavälitteinen viestintä on usein epäyksilöllistävää. Vuorovaikutuksen epäyksilöllisyys on yhteydessä identifioitumiseen siten, että ryhmän yhteiset normit vahvistuvat ja yksilö muodostaa muiden ryhmän jäsenten kanssa kokonaan uuden, ryhmän yhteisen identiteetin. Vaikutus ilmenee sellaisissa tilanteissa, joissa yksilön sosiaalinen identiteetti on yksilöllistä identiteettiä keskeisemmässä asemassa. Tällaisessa tilanteessa teknologiavälitteinen viestintä ei siis ainakaan heikennä ryhmään identifioitumista. Lea, Spears ja Rogers (2003, 108) korostavatkin artikkelissaan, että samat viestintäväliseen ominaisuudet voivat toimia eri tavoilla sellaisissa tilanteissa, joissa yksilön oma identiteetti on keskeinen kuin sellaisissa, joissa ryhmän identiteetti on keskeinen. Identiteetin nähdään tällöin muuttuvan kontekstista riippuen. Teorian mukaan teknologian ominaisuudet eivät niinkään vähennä vuorovaikutusosapuolten tietoisuutta itsestään tai vapauta heitä sosiaalisista normeista, kuten rationaalisissa viestintävälaineiden piirreteorioissa ajatellaan, vaan teknologiavälitteisessä viestinnässä vuorovaikutusosapuolten keskeiseksi identiteetiksi voi tilanteesta riippuen nousta yhteinen sosiaalinen identiteetti yksilöllisen identiteetin sijaan. Tällöin myös osapuolten vuorovaikutus noudattaa enemmän ryhmän normeja kuin tilanteessa, jossa yksilöllinen identiteetti on keskeinen. (Lea ym. 2003, 109.) On kuitenkin huomioitava, että deindividuaatiota ei välttämättä tapahdu samassa määrin tilanteessa, jossa ryhmän jäsenet eivät ole anonyymeja, vaan tuntevat toisensa (Riedlinger, Gallois, McKay & Pittam 2004). Näin ollen malli ei välttämättä selitäkään riittävästi identiteetin muodostumista hajautetuissa tiimeissä, jotka ovat toimineet yhdessä jo pidemmän aikaa, ja joiden jäsenet eivät ole toisilleen tuntemattomia.

Sosiaalisen identiteetin näkökulmaa on käytetty paljon tutkimuksissa, joissa on tarkasteltu identifioitumista organisaatioon (ks. esim. Asforth & Mael 1989). Teorian kognitiivisen puolen korostunut asema organisaatioon identifioitumisen tutkimuksessa on kuitenkin hieman yllättävää, varsinkin, kun teorian alkuperäiset kehittäjät esittävät, että ryhmät eivät ole pelkästään psykologisia kokonaisuuksia ja niiden toiminta ei perustu pelkästään psykologisille prosesseille (Turner 1987, 66). Erityisesti organisaatiokontekstissa voisi ajatella, että identifioitumisen taustalla vaikuttaisivat merkittävästi myös ihmisten vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, sillä organisaatioiden toiminta perustuu suurelta

osin ihmisten väliseen viestintään. Organisaatioidentifioitumisen tutkijat ovatkin alkaneet ottaa askelia kohti laajempaa kuvaa identifioitumisesta organisaatioissa, jossa yhdistetään sosiaalisen identiteetin teoriaan näkemyksiä myös muilta tieteenaloilta (ks. esim. Corneliessen, Haslam & Balmer 2007). Sosiaalisen identiteetin teoria tarjoaa kuitenkin alalle runsaasti tutkitun teoreettisen viitekehysten, jonka avulla voi ymmärtää ennen kaikkea identifioitumisessa vaikuttavia sosiaalipsykologisia prosesseja.

Oma lähtökohtani identifioitumisen tutkimiseen eroaa sosiaalisen identiteetin teoriasta juuri siinä, että nostan työssäni tarkastelun keskiöön nimenomaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Siinä missä sosiaalisen identiteetin teorian lähtökohtana ovat ihmisen kognitiiviset prosessit, laajennan näkökulmaa identifioitumiseen tarkastelemalla sitä tutkimuksessani ennen kaikkea ihmisten vuorovaikutusprosessien näkökulmasta. Nämä prosessit voivat hajautetuissa tiimeissä olla sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti tapahtuvia. Vuorovaikutuksen ja identifioitumisen yhteyksiä on tarpeellista tutkia, sillä vielä ei tiedetä juurikaan, miten hajautetuissa tiimeissä työskentelevien ihmisten identifioituminen omaan tiimiinsä vuorovaikutusprosesseissa muodostuu.

#### 1.3.3.4 Identifioitumisen vuorovaikutusnäkökulma

Identiteetin ja identifioitumisen käsitteet ovat olleet mukana vuorovaikutuksen tutkimuksessa jo useamman vuosikymmenen ajan. Tällä tutkimusperinteellä on juurensa alun perin symbolisessa interaktionismissa ja vaikuttamisen teorioissa (Burke 1962; Mead 1934). Vuorovaikutuksellisessa tutkimusperinteessä vuorovaikutuksen merkitystä identifioitumisessa on korostettu erityisesti siitä näkökulmasta, missä se sosiaalisen identiteetin teoriassa usein sivuutetaan: ihmisten välinen vuorovaikutus nähdään välttämättömäksi osaksi identifioitumisprosessia (ks. esim. Scott ym. 1998). Vuorovaikutuskäsitykseni pohjautuu vahvasti vuorovaikutuksen sosiaalista luonnetta korostaviin teorioihin vuorovaikutuksen kognitiivista perustaa korostavan suuntauksen sijaan (sosiaalisista lähestymistavoista vuorovaikutukseen, ks. esim. Littlejohn 2002, 144–162). Näin ollen ymmärrän vuorovaikutuksen rakentuvan pitkälti ihmisten välisissä sosiaalisissa (joko kasvokkain tai teknologian välityksellä tapahtuvissa) kohtaamisissa, joissa yksilöt luovat, muokkaavat ja ylläpitävät erilaisia rooleja, normeja ja merkityksiä asioille. Tätä kautta yksilöt myös rakentavat omaa identiteettiään ja identifioituvat tai eivät identifioitu ryhmään. Vuorovaikutusosapuolten ei tarvitse kuitenkaan olla jatkuvasti tekemisissä toistensa kanssa voidakseen kokea identifioitumista, vaan sitä rakennetaan, muokataan ja ylläpidetään harvempienkin sosiaalisten kohtaamisten kautta. Vuorovaikutuksen tarkastelu sosiaalisena ilmiönä tuokin identifioitumisen tarkasteluun tärkeän ulottuvuuden kognitiivisen näkökulman rinnalle.

Kenneth Burke (1962) on kirjoittanut paljon identiteettiin ja identifioitumiseen liittyviä esseitä. Hän tarkastelee identifioitumista yleensä yksilön näkökulmasta yleisöpuheen kontekstissa. Puhuja suostuttelee yleisöä saadakseen sen identifioitumaan kiinnostuksen kohteisiinsa ja saavuttaakseen luottamuksen itsensä ja yleisönsä välille. Identifioituminen on näin ollen Burken mukaan



yhteydessä suostutteluun ja yleensäkin viestintään (Burke 1962, 570). Myös organisaatiossa voidaan hyödyntää tällaisia vaikuttamispyrkimyksiä, jotta työntekijät identifioituisivat organisaatioon. Esimerkiksi organisaatiomuutoksissa johtajat voivat vaikuttaa alaistensa identifioitumiseen muun muassa uusien nimikkeitä ja titteleitä lanseeraamalla tai käyttämällä yhteisyyttä kuvaavia pronomineja yksilöllisyyttä korostavien pronomien sijaan (Fiol 2002). Sherblomin (1990) mukaan organisaation toiminnassa vahvimmin mukana olevat työntekijät käyttävät erityisesti me- ja ne-pronomineja, kun taas organisaatioon kuulumattomat yhteistyökumppanit käyttävät enemmän minä-pronominia. Työntekijöiden identifioitumista tukevaa viestintää voidaan käyttää myös organisaatioiden henkilöstölehdissä (Cheney 1983b) tai organisaation dokumenteissa (Vaughn 1997). Viestinnällä onkin tutkimusten mukaan keskeinen rooli identiteettien rakentamisessa ja vahvistamisessa, ja erilaiset sananvalinnat, viestinnän strategiat ja viestinnän runsaus voivat tukea tätä prosessia (esim. Cheney 1983; Cheney & Tompkins 1987; Connaughton & Daly 2004b; Wiesenfeld, Raghuram & Garud 1998).

Identifioitumista on tarkasteltu vuorovaikutuksen näkökulmasta ryhmätasolla hyvin vähän. Ainoan teoreettisen mallin tästä näkökulmasta ovat kehittäneet Henry, Arrow ja Carini (1999). He perustavat mallinsa ryhmäidentiteettistä nimenomaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön varaan, ja erottavat sen toislaiseksi ilmiöksi kuin mistä sosiaalisen identiteetin teoriassa on kyse. Kirjoittajat toteavat artikkelissaan seuraavasti: "The emphasis of the social identity literature on the 'group in the individuals head' is quite different from the grounded experience of an individual interacting in an actual small group" (Henry ym., 1999, 562). He siis korostavat nimenomaan sitä, että on eri asia tarkastella identiteettiä, johon yksilö kategorisoi itsensä omassa mielessään kuin yksilön identifioitumista ryhmään vuorovaikutuksen kautta jossain todellisessa pienryhmässä, jossa hän toimii. Myös Scott (1999b, 477) korostaa, että vaikka identifioitumista organisaatioon tai ammattiin on mahdollista käsitellä vain yksilön sosiaalisten kategorioiden, eikä niinkään vuorovaikutuksen näkökulmasta, pelkät kategoriat eivät ole kuitenkaan riittäviä tutkittaessa sellaisten ryhmien identifioitumisen dynamiikkaa, jotka ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään.

Ryhmäidentiteetin käsite liittyykin vahvasti siihen, että ryhmän jäsenet tiedostavat ja sisäistävät itsensä osaksi jotakin ryhmää. Se on näin ollen tarkoitettu erityisesti sellaisten ryhmien tarkasteluun, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Pelkkä kognitiivinen tietoisuus johonkin ryhmään tai yhteisöön kuulumisesta ei siis tämän mallin mukaan riitä identifioitumisen perustaksi, vaan vuorovaikutusta tarvitaan. Lisäksi ryhmäidentiteetin käsite eroaa sosiaalisesta identiteetistä siinä, miten se suhteutuu ryhmään ja niin sanottuihin ulkopuolisiin ryhmiin. Kun sosiaaliseen identiteettiin liittyvässä keskustelussa nähdään tärkeäksi itsensä kategorisointi johonkin ryhmään ja ryhmän ulkopuolisten jäsenten luokittelu suhteessa omaan ryhmään, nousee ryhmäidentiteetin käsitteessä keskeiseksi sen sijaan se, millä tavalla jäsenet identifioituvat omaan ryhmäänsä, eli mitä tapahtuu ryhmän sisällä. Vaikka ulkopuoliset ryhmät voi-

vat vaikuttaa ryhmäidentiteetin kehittymiseen, ne eivät ole sen välttämättömiä edellytyksiä. (Henry ym. 1999, 562.)

Henry ym. (1999) eivät kuitenkaan hylkää sosiaalisen identiteetin teoriaa kokonaan, vaan esittävät artikkelissaan myös joitain yhtäläisyyksiä ryhmäidentiteetin ja sosiaalisen identiteetin välille. Ryhmäidentiteetin malli näyttäytyy heidän mukaansa sosiaalista identiteettiä moniulotteisempaa kokonaisuutena. Ryhmäidentiteetin perustana toimii kolme erilaista ulottuvuutta: kognitiivinen, affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus. Näistä kognitiivinen ulottuvuus lähestyy sosiaalisen identiteetin teorian keskeistä ajatusta yksilön itsekategorisoinnista. Kun yksilö kategorisoi itsensä kuuluvaksi osaksi jotain ryhmää, kognitiivinen perusta ryhmäidentiteetin muodostumiselle on valmis. Kuitenkin yksilön aikaisemmat kategoriat voivat vaikuttaa hänen kokemuksiinsa uusiin ryhmiin kuulumisesta, jolloin itsekategorisointiprosessilla voi olla myös ryhmäidentiteettiä heikentävä vaikutus. Toinen ulottuvuus, ryhmäidentiteetin affektiivinen perusta, syntyy puolestaan interpersonaalisen attraktion kautta. Tämä näkökulma lähestyy koheesion käsitettä, joka kirjallisuudessa usein nostetaan identifioitumisen rinnalle tai jopa identifioitumisen synonyymiksi (ks. esim. Duckitt & Mphuthing 1998; Riordan & Weatherly 1999). Jos ryhmän jäsenet kokevat toisensa attraktiivisiksi, he saattavat käyttää enemmän aikaa kanssakäymiseen, joka puolestaan voi lisätä tavoitteiden saavuttamista ja ryhmän yhteistyötä. Lisääntynyt yhteistyö ja vuorovaikutus taas vahvistavat ryhmäidentiteettiä. Kolmas ulottuvuus, käyttäytymiseen liittyvä ryhmäidentiteetin perusta korostaa puolestaan ryhmän jäsenten keskinäisen riippuvuuden merkitystä. Sen mukaan ryhmäidentiteetti muodostuu käyttäytymisen kautta, jos jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisessa. Keskinäinen riippuvuus lisää todennäköisesti myös ryhmän onnistumista tehävässään.

Henryn ym. (1999) ryhmäidentiteetin mallia voi kuitenkin kritisoida siitä, että heidän kehittämänsä mittarin eri yksiköt eivät kaikki vastaa parhaalla mahdollisella tavalla heidän kuvaamaansa teoreettista kolmijakoa. Mittaria ei tietääkseni ole myöskään testattu empiirisesti myöhemmissä tutkimuksissa. Heidän tekemänsä jaottelu on kuitenkin ensimmäisiä pyrkimyksiä identifioitumisen tarkasteluun eri ulottuvuuksilla. Myöhemmin on tehty myös vastaavanlaisia jaotteluja, joissa identifioitumista pyritään käsitteellistämään ja mitaamaan kognitiivisilla, affektiivisilla ja ryhmän toimintaan tai tavoitteisiin ja arvoihin perustuvilla ulottuvuuksilla (Edwards & Peccei 2007; van Dick ym. 2004). Näissä tutkimuksissa identifioitumista tarkastellaan kuitenkin suhteessa organisaatioon, eikä niissä korosteta vuorovaikutuksen merkitystä yhtä selvästi kuin Henryn ym. (1999) ryhmäidentiteetin mallissa. Identifioitumisen jaottelu juuri kognitiiviseen, affektiiviseen ja behavioraaliseen ulottuvuuteen on lisäksi sen takia vuorovaikutuksen näkökulmasta mielekästä, koska se on jaottelutapa, jolla vuorovaikutusilmiöitä on puheviestinnän tieteenalan historiassa usein jaoteltu. Esimerkiksi puheviestintäkompetenssin on nähty sisältävän kaikki nämä kolme ulottuvuutta (ks. esim. Spitzberg & Cupach 1984, 43). Näin ollen affektiiv-

vinen ja behavioraalinen ulottuvuus ovat siis kognitiivisen ulottuvuuden rinnalla erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta keskeisiä ulottuvuuksia.

Ryhmäidentiteetin kehittyminen voi olla erilaista ryhmissä, joiden jäsenet tapaavat toisiaan jatkuvasti kasvokkain verrattuna ryhmiin, joiden vuorovaikutus on pääosin teknologiavälitteistä. Hajautettujen tiimien ryhmäprosesseja, kuten ryhmäidentiteetin muodostumista ja erilaisten viestintävälineiden roolia identifioitumisprosessissa ei ole juurikaan tutkittu. Lisäksi kuten Postmes, Spears ja Lea osoittavat artikkelinsa teoriaosuudessa (2000, 345), vähäisten aiheita tarkastelevien tutkimusten ongelmana on useimmiten ollut se, että ryhmän identiteetti on määrittynyt jo ennen teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, kun osallistujat on luokiteltu valmiiksi ryhmiin, tai tutkimalla ryhmiä, jossa ryhmäidentiteetti perustuu jäsenten väliseen attraktioon. Näin ollen identiteetin muodostumista sosiaalisen konstruktion kautta jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ei ole päästy tutkimaan (Postmes, Spears & Lea 2000, 345). Teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuksessa sosiaalisen konstruktion tai sosiaalisten diskurssien näkökulmaa ei olekaan tarpeeksi tarkasteltu, vaan tutkimus on nojannut lähes kokonaan laboratoriotutkimuksiin, ja analyysissa huomio on ollut kognitiivisissa prosesseissa (Lamerichs & te Molder 2003, 452).

Postmes ym. (2000) kuitenkin osoittivat empiirisessä tutkimuksessaan, että myös pelkästään teknologiavälitteisen viestinnän kautta voi muodostua sosiaalisia ryhmiä, joilla on yhteiset normit ja tavat viestiä. Ryhmän identiteetti voi rakentua vuorovaikutuksen kautta esimerkiksi huumorin käytöllä, joka muodostaa normin, jota saman ryhmän jäsenet vuorovaikutuksessaan vahvistavat, ja jonka kautta ryhmä eroaa muista ryhmistä.

Ryhmäidentiteetin eri ulottuvuudet voivat korostua teknologiavälitteisten ryhmien toiminnassa eri tavalla kuin kasvokkain tapaavissa ryhmissä, ja sen kehittyminen voi myös olla erilaista näissä ryhmissä (Henry ym. 1999, 577). Teknologiavälitteisen viestinnän ja identifioitumisen yhteyksissä riittääkin vielä tarkasteltavaa. Teknologian epäyksilöllistäviä ja ryhmäidentiteetin kehittymistä tukevia vaikutuksia tarkastelevaa mallia (SIDE model; Lea & Spears 1992; Spears & Lea 1992) lukuun ottamatta teknologiavälitteisen viestinnän yhteyttä identifioitumiseen ei ole teoreettisesti tutkittu. Tutkimuksen tulisikin keskittyä entistä enemmän siihen, miten identiteettiä rakennetaan hajautetuissa tiimeissä, joissa viestintäsuhteet perustuvat teknologiavälitteiselle vuorovaikutukselle. Olisi tärkeää tietää, miten hajautettujen tiimien jäsenet kokevat tiimiin identifioitumisen omassa työssään ja miten he sitä rakentavat teknologiavälitteisen viestinnän avulla. Tiimiin identifioitumisen prosessi sekä sen rakentuminen ja rakentaminen teknologiavälitteisesti ovatkin keskeisiä kysymyksiä, joita tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään.

## 1.4 Keskeiset käsitteet ja tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat *viestintäteknologia*, *teknologiavälitteinen vuorovaikutus*, *hajautettu tiimi* ja *tiimiin identifioituminen*. Määrittelen keskeiset käsitteeni seuraavassa kootusti edellisten lukujen pohjalta.

*Viestintäteknologialla* tarkoitan Scottin (1999a, 437) määritelmän mukaan elektronista, ja yleensä digitaalista viestintäteknologiaa, joka tarjoaa mahdollisuuden suurempaan vuorovaikutuksellisuuteen ja kontrolliin kuin joukkoviestimet. Vuorovaikutuksellisuus tarkoittaa, että viestin vastaanottajalla on samantyyppiset mahdollisuudet viestiä välineen avulla kuin viestin lähettäjälläkin, toisin kuin esimerkiksi television tai radion kautta tapahtuvassa viestinnässä. Kontrolli puolestaan tarkoittaa, että vuorovaikutusosapuolet voivat kontrolloida viestintävälineessä jakamiaan sisältöjä, koska he ovat itse omien viestiensä ”julkaisijoita”, toisin kuin vastaanottajat perinteisissä joukkoviestimissä. Viestintäteknologia-käsitteen alle lasken kuuluvaksi eri viestintävälineitä, kuten sähköpostin, pikaviestimen ja videoneuvottelun, joilla on erilaisia ominaisuuksia, kuten vuorovaikutuksen samanaikaisuus tai eriaikaisuus sekä käytössä olevat viestintäkanavat.

*Teknologiavälitteinen vuorovaikutus* määritellään tässä tutkimuksessa vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä jonkin viestintäteknologian avulla (Herring 1996, 1). Koska tarkastelen myös muunlaisia sovelluksia kuin tekstipohjaisia ja tietokoneen välityksellä käytettäviä välineitä, käytän tässä työssä käsitettä *teknologiavälitteinen vuorovaikutus*, enkä tietokonevälitteinen vuorovaikutus, jota usein englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään.

*Hajautettu tiimi* on tiimi, jossa ainakin osa jäsenistä työskentelee maantieteellisesti eri toimipaikoissa ja tiimi käyttää viestintäteknologiaa vuorovaikutuksen välineenä. Useimmiten tämä tarkoittaa myös sitä, että tiimin jäsenillä saattaa olla erilainen kulttuuritausta sekä eri kieli, ja osa jäsenistä työskentelee monessa tapauksessa myös eri aikavyöhykkeellä. Kuitenkin juuri maantieteellinen etäisyys ja teknologiavälitteisyys ovat ensisijaiset kriteerit hajautetuille tiimeille omassa tutkimuksessani.

*Tiimiin identifioituminen* tarkoittaa tiimin jäsenten välisten sidosten luomista, säilyttämistä ja muuttumista (Scottin ym. (1998, 304) määritelmä identifioitumisesta, jota tässä sovelletaan nimenomaan tiimeihin). Se kuvaa sitä prosessia, jossa yksilö ottaa tiimin jäsenyyden osaksi identiteettiään. Tiimiin identifioitumiseen kuuluu tiimin jäsenten samuuden ja tärkeyden kehittyminen ja ylläpitäminen viestinnän avulla. (Cheney & Tompkins 1987, 5). Tiimiin identifioituminen on siis viestinnällinen prosessi, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Tarkastelen tutkimuksessani hajautettuja tiimejä niiden vuorovaikutuksen ja tiimiin identifioitumisen näkökulmasta. Haluan selvittää hajautetuissa tiimeissä työskentelevien tiimin jäsenten ja vetäjien kokemuksia ja tulkintoja tiimiin identifioitumisesta ja vuorovaikutuksesta hajautetuissa tiimeissä. Haluan myös tarkastella, miten tiimiin identifioituminen rakentuu tiimin jäsenten välisessä vuo-

rovaikutuksessa. Tutkimukseni filosofiset lähtökohdat ovatkin siis enemmän tulkinnallisia ja konstruktivistisia kuin positivistisia tai objektivistisia (ks. esim. Guba & Lincoln 1994; Schwandt 1994).

2000-luvulla on tehty muutamia kattavia kirjallisuuskatsauksia, jotka käsittelevät hajautettujen tiimien ja hajautettujen tiimien johtamisen tutkimusta (Hertel, Geister & Konradt 2005; Powell ym. 2004; Martins ym. 2004). Näissä aikaisemman tutkimuksen yhteenvedoissa on nähty selviä aukkoja siinä tiedossa, joka tarkastelee hajautettujen tiimien jäsenyyttä ja interpersonaalista vuorovaikutusta. Yhdeksi merkittäväksi jatkotutkimusaiheeksi on nostettu se, millaiset ihmiset soveltuvat parhaiten hajautetun tiimin jäseniksi, koska hajautettujen tiimien jäseniltä vaadittavista piirteistä ja ominaisuuksista ei ole paljoakaan tietoa (Powell ym. 2004, 16).

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kohdistuu hajautetun tiimin vuorovaikutuksen tarkasteluun. Jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ei tiedetä tarpeeksi hajautettujen tiimien tutkimuksessa (Martins ym. 2004, 821), mutta myöskään tiimin johtajien ja tiimiläisten välisistä vuorovaikutuskäytännöistä ja johtajan roolista hajautetuissa tiimeissä ei ole tarpeeksi tietoa (Hertel ym. 2005, 89). Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni tarkastelen nimenomaan näitä tiimin jäsenyyteen ja johtamiseen liittyviä aukkoja. Haen vastausta siihen, millaista vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä on tiimin jäsenten ja johtajien näkökulmasta. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on:

### *1. Millaista on hajautettujen tiimien vuorovaikutus?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta tämän työn luvuissa 3 ja 4.

Hajautetuissa tiimeissä jäsenet eivät näe toisiaan usein kasvokkain, vaan tiimin viestintä tapahtuu pääosin teknologiavälitteisesti erilaisten välineiden, kuten sähköpostin, puhelimen, pikaviestimen, keskustelufoorumien, videoneuvottelun tai puhelinneuvottelun kautta. Näitä viestintävälineitä voidaan tiimeissä käyttää hyvin eri tavalla ja eri tarkoituksiin. Viestintä voi olla erilaista eri välineissä, ja tiimin tottumukset ja tavat käyttää välineitä voivat olla yhteydessä siihen, millaista viestintä eri välineissä on ja kuinka hyvin erilainen viestintäteknologia sopii erilaisiin tilanteisiin ja tehtäviin. Teknologiavälitteistä viestintää on organisaatioissa ja tiimeissä tutkittu muun muassa teknologian valinnan, soveltuvuuden ja teknologian käytön normien näkökulmasta (DeSanctis & Monge 1999). Tutkimuksia on tehty esimerkiksi teknologian merkityksestä tiimien tehokkuuteen (ks. koonti esim. McGrath & Hollingshead 1994, 87–88), yhteisymmärryksen saavuttamiseen (Cramton 2001), konfliktien syntymiseen (Mortensen & Hinds 2001) ja relationaaliseen viestintään (Walther 1992), mutta tulokset ovat usein monessa suhteessa ristiriitaisia. Tällaisia tutkimuksia on toteutettu usein kokeellisin menetelmin, eivätkä tiimien jäsenet ole välttämättä olleet aidosti maantieteellisesti hajautettuja.

Teknologian merkitys tiimin prosesseihin on keskeinen myös hajautetuissa tiimeissä, mutta tutkimuksissa on todettu yhteyden riippuvan usein ennem-

minkin tiimin tavoista käyttää teknologiaa, asenteista sitä kohtaan tai teknologian käyttökokemuksista kuin itse teknologian ominaisuuksista (DeSanctis & Monge 1999, 698). Minua kiinnostaa, millainen merkitys teknologialla on erilaisten hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa, ja onko teknologian ominaisuuksilla merkitystä siihen, millaista vuorovaikutus on. Toinen tutkimuskysymys on seuraava:

*2. Millainen merkitys erilaisella viestintäteknologialla on hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa?*

Toiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta tutkimukseni luvussa 5.

Hajautettujen tiimien relationaaliset, eli ihmisten välisiin viestintäsuhteisiin liittyvät prosessit, kuten tiimiin identifioituminen, ovat jääneet tutkimuksessa liian vähälle huomiolle (Powell ym. 2004; Martins ym. 2004). Esimerkiksi kysymykset siitä, millaisia sellaiset hajautetut tiimit ovat, joille muodostuu vahva tiimi-identiteetti, mitä johtaja voi tehdä tiimiläisten identifioitumisen vahvistamiseksi, ja miten teknologiavälitteisyyden tuomat haasteet voitetaan tiimiin identifioitumisessa, vaatisivat tarkastelua (Powell 2004, 17). Kolmas tutkimuskysymykseni rakentuu tiimiin identifioitumisen ympärille. Tarkastelen identifioitumista kolmesta näkökulmasta: tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen, tiimin johtajan ja jäsenten välisen vuorovaikutuksen sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmista.

Identifioitumisen viestinnällinen puoli on jäänyt empiriassa vähäisemmälle tarkastelulle, vaikka identifioitumisen on tunnistettu olevan prosessi, joka sekä muodostuu että ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Burke 1962; Scott, Corman & Cheney 1998). Tutkimuksissa ei ole juurikaan tarkasteltu esimerkiksi sitä, miten tiimin identiteetti rakentuu jäsenten välisessä viestinnässä. Lisäksi tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta tiimin tavoitteisiin, toimintaan ja tiimin jäseniin identifioituminen saattaa olla erilaista hajautetuissa tiimeissä kuin perinteisissä tiimeissä. Vielä ei tiedetä tarpeeksi siitä, millaista identifioituminen on tai miten se syntyy silloin, kun organisaatio- ja tiimirajat ovat häilyvämpiä ja yhteinen fyysinen toimintaympäristö puuttuu. Hajautetuissa tiimeissä identifioituminen voi olla haasteellisempaa tai se saattaa syntyä eri tavalla kuin perinteisissä tiimeissä.

Tiimin johtajan ja jäsenten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta tiimiin identifioitumisessa on kyse identifioitumisen rakentumisesta tai vahvistamisesta. Sillä, miten tiiminvetäjä tiimiään johtaa, voi olla merkitystä siihen, miten tiimin jäsenet identifioituvat tiimiin ja millaiseksi tiimi-identiteetti muodostuu. Hajautettujen tiimien johtamista tai etäjohtamista on kuitenkin tutkittu vasta hyvin vähän (Connaughton & Daly 2004a, 51). Vielä ei tiedetä, miten hajautetun tiimin johtaja voi vahvistaa tiimin jäsenten identifioitumista tiimiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta.

Tutkimusta teknologiavälitteisen viestinnän ja identifioitumisen yhteyksistä toisensa tuntevien ihmisten välillä ei juuri ole tehty. SIDE-malli (social identity model of deindividuation effects; Spears & Lea 1992; 1994) esittää, miten ryhmäidentiteetti muodostuu silloin, kun ryhmän jäsenet ovat toisilleen

anonyymeja, mutta se ei selitä riittävästi identifioitumista hajautetuissa tiimeissä, joiden jäsenet tietävät toisensa entuudestaan. On myös esitetty, että identifioituminen voi olla erilaista eri viestintäteknologioiden välityksellä (Scott, Corman & Cheney 1998), mutta empiiristä tutkimusta aiheesta ei ole. Varsinkaan viestinnän sisällön tarkastelun näkökulmasta ei tutkimusta viestintäteknologian ja teknologiavälitteisen viestinnän merkityksestä hajautettuun tiimiin identifioitumisprosessissa ole saatavilla. Kvantitatiivisesti on tarkasteltu eri viestintävälineiden yhteyttä organisaatioon identifioitumisessa ja sitoutumisessa (Huff, Sproull & Kiesler 1989; Scott & Timmerman 1999), sekä vertailtu kasvokkainryhmien ja teknologiavälitteisten ryhmien identifioitumista tiimipalaverien aikana (Scott & Fontenot 1999), mutta laadullista tutkimusta siitä, mitä tiimiin identifioituminen on maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä, ei ole tehty.

Kolmas tutkimuskysymykseni on seuraava:

### *3. Mitä on tiimiin identifioituminen hajautetuissa tiimeissä?*

Tähän tutkimuskysymykseen haetaan vastausta työni luvussa 6.

Kaikki kolme tutkimuskysymystäni ovat muodoltaan avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrin pureutumaan tutkittavaan ilmiöön sekä tutkittavien antamien merkitysten että tutkimuskohteen observoinnin kautta. Tutkimuskysymykset liittyvät myös joiltain osin toisiinsa. Esimerkiksi ensimmäinen tutkimuskysymys on suhteessa kolmanteen kysymykseen sitä kautta, että tiimin jäsenten keskinäisellä vuorovaikutuksella sekä jäsenten ja vetäjän välisellä vuorovaikutuksella voi olla yhteys tiimiin identifioitumiseen. Tiimin jäsenten vuorovaikutus voi olla myös keskinäisessä suhteessa tiimin jäsenten viestintäteknologian käytön kanssa (kysymykset 1 ja 2) ja toisaalta viestintäteknologian käytöllä ja teknologiavälitteisellä viestinnällä voi olla merkitystä tiimiin identifioitumiseen (kysymykset 2 ja 3).

Laadullisen näkökulman avulla pyrin tutkimuskohteeni tarkkaan kuvaamiseen, yksilön näkökulman esilletuomiseen ja jokapäiväisen sosiaalisen kanssakäymisen tarkasteluun sen mukanaan tuomin rajoittein. (Laadullisesta näkökulmasta lisää esim. Denzin & Lincoln (1994, 5-6)). Laadullisen kysymyksenasettelun kautta tutkimuskohdetta on mahdollista tarkastella sen omasta todellisuudesta käsin, jolloin esimerkiksi organisaation kulttuuria ja siellä tapahtuvia muutoksia voi tutkia prosessina, tutkittavien itsensä tuottamien käsitteiden kautta (Bryman 1989, 137-138). Koska hajautetut tiimit ovat luonteeltaan epästabiileja verkostoja, joiden kokoonpano ja luonne voivat muuttua organisaation tarpeiden mukaisesti, päästään laadullisin, avoimin kysymyksin pureutumaan tiimissä ja organisaatiossa tapahtuviin prosesseihin ja hajautettujen tiimin jäsenten omaan kokemusmaailmaan. Koska tutkimukseni pyrkii myös vastaamaan joihinkin kirjallisuudessa esitettyihin aukkoihin, joista ei tällä hetkellä ole riittävästi tietoa, voi avoimia, laadullisia kysymyksiä esittää ilman "lukkoonlyötyjä ennakko-olettamuksia" (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tutkimukseni toteutusta ja metodologisia valintoja tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Osallistujat

Aloitin tutkimukseni toteuttamisen ottamalla yhteyttä eri organisaatioihin sähköpostilla tai kasvokkaistapaamisissa Jyväskylän yliopiston tutkimusyhteistyökumppaneiden kanssa ja tiedustelin heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen. Tavoitteenani oli löytää tutkimuskohteekseni erilaisia maantieteellisesti hajautettuja tiimejä, jotka käyttäisivät vuorovaikutuksensa välineenä erilaista viestintäteknologiaa. Tutkimussuunnitelman esittelyn ja yhteydenottojen jälkeen löysin neljästä organisaatiosta näihin kriteereihin sopivat neljä hajautettua tiimiä.

Tutkimukseni osallistujat kuuluvat siis neljässä organisaatiossa toimivaan hajautettuun tiimiin, joita nimitän jatkossa kirjaimilla A, B, C ja D. Myös tiimin johtajista ja jäsenistä käytän samoja kirjaimia. Koska tiimien johtajista käytetään organisaatioissa usein nimitystä tiiminvetäjä, käytän tiimin johtajan rinnalla tätä termiä erityisesti tutkimukseni osallistujia kuvatessani. Organisaatiot toimivat informaatioteknologian, elektroniikan ja maatalousliiketoiminnan alueilla. Tiimin jäsenten määrä vaihteli kuudesta kolmeentoista. Tiimien rajat olivat kuitenkin hiukan epäselviä, mikä on tyypillistä hajautetuissa tiimeissä (hajautettujen tiimien dynaamisesta rakenteesta, ks. esim. Gibson & Gibbs 2006). Esimerkiksi tiimi D:n vetäjä ei ollut vielä täysin varma lopullisesta tiiminsä jäsenmäärästä, koska tiimi oli perustettu vasta vähän aikaa sitten. Lisäksi osa tiimien jäsenistä työskenteli tiimeissä vain osa-aikaisesti. Tutkimukseen osallistuneet tiimin jäsenet rajautuivat mukaan sillä perusteella, että tiiminvetäjät lähettivät minulle yhteystiedot tiimiensä jäsenistä, jonka jälkeen pyysin kutakin tiimin jäsentä erikseen osallistumaan tutkimukseen. Kahdesta tiimistä 1–3 tiimin jäsentä ei suostunut osallistumaan joko työkiireisiin tai kielitaidon puutteeseen vedoten tai ei vastannut lainkaan sähköpostiini. Näin ollen tutkimukseeni osallistui yhteensä 35 henkilöä.

Tutkittavien ikäjakauma oli 23–59 vuotta. Kaksi tiimiä neljästä työskenteli teknologian suunnittelu- ja kehitystehtävissä, yksi tiimi viestinnän ja markkinoinnin parissa ja yksi tiimi toimi henkilöstöhallinnon alalla. Tutkimushetkellä



tiimit olivat toimineet sellaisinaan ilman suurempia organisaatiomuutoksia kuudesta kuukaudesta kahteen vuoteen.

Tiimien hajautuneisuuden aste vaihteli siten, että tiimi A:n jäsenet olivat hajautuneet Suomessa kahden kaupungin välille, tiimi B:n jäsenet työskentelivät Pohjoismaissa (paitsi Islannissa), ja tiimeissä C ja D jäsenet olivat hajautuneet Eurooppaan sekä Pohjois-Amerikkaan. Lisäksi tiimin sisäinen hajautuneisuus vaihteli siten, että tiimi B:ssä vain kaksi jäsentä työskenteli samassa maassa, kun taas tiimi A:ssa seitsemän yhdeksästä tiimiläisestä työskenteli samassa rakennuksessa. Kukaan tiimin jäsenistä ei tehnyt varsinaisesti etätöitä, vaikka osalla heistä oli mahdollisuus työskennellä myös kotona.

Kaikkien tiimien vetäjät olivat suomalaisia ja työskentelivät Suomesta käsin. Tiiminvetäjät B, C ja D olivat johtaneet tiimiä sen perustamisesta alkaen, ja tiiminvetäjä A oli liittynyt tiimiinsä neljä kuukautta sen perustamisen jälkeen. Tiiminvetäjistä kolme oli naisia ja yksi mies, ja heidän ikäjakaumansa oli 26–46 vuotta.

Tiimit käyttivät työnsä tukena erilaisia viestintävälineitä. Kaikissa tiimeissä sähköpostia käytettiin paljon, mutta sen lisäksi jokaisella tiimillä oli oma, erityinen tapa viestiä ja tehdä yhteistyötä. Tiimissä A palaverit hoidettiin säännöllisesti videoneuvottelun avulla. Tiimi B käytti viestintäänsä säännöllisesti puhelinneuvottelua, jonka avulla tiimin jäsenet osallistuivat viikoittain tiimipalavereihin. Tiimissä C käytettiin paljon pikaviestin-sovellusta tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Pikaviestin on erillinen, viestintään tarkoitettu ohjelma, joka ladataan keskustelijoiden omille tietokoneille. Ohjelma mahdollistaa reaaliaikaisen viestien kirjoittamisen ja vastaanottamisen, ja joissain sovelluksissa on mahdollisuus myös videokuvan ja äänen jakamiseen. Pikaviestimessä oma saatavuus voidaan ilmaista ohjelman käyttöliittymässä olevilla ikoneilla, joista toinen osapuoli voi nähdä, onko vastaanottaja tällä hetkellä paikalla, varattu tai esimerkiksi poistunut tietokoneensa äärestä. Pikaviestin oli käytössä tutkimissani tiimeissä C ja B, mutta tiimi B:ssä vain muutama tiimin jäsen käytti sitä vuorovaikutuksen välineenä. Molemmissa tiimeissä pikaviestinohjelmana oli IBM Lotus Sametime. Myös tiimi A:ssa osa jäsenistä oli aiemmin käyttänyt tiimissä vuorovaikutuksen välineenä IRC-ohjelmaa, jonka voi sanoa olevan nykyisten pikaviestinten varhainen, pelkästään tekstiin perustuva versio.

Tiimillä D oli käytössään Internetissä toimiva keskustelufoorumi, johon jokainen tiimin jäsen pääsi kirjautumaan omilla tunnuksillaan ja aloittamaan uusia keskusteluja tai vastaamaan jo käynnissä oleviin keskusteluihin mistä tahansa tietokoneelta, jossa oli Internet-yhteys. Viestit myös tallentuivat foorumille, josta niitä oli mahdollista lukea myös jälkikäteen. Keskustelufoorumi-sovelluksena oli IBM Lotus QuickPlace, joka sisälsi myös muita toimintoja, kuten mahdollisuuden tiedostojen jakamiseen ja dokumentointiin. Näitä ominaisuuksia samasta sovelluksesta käytettiin jossain määrin myös tiimissä C, jossa sovelluksen keskustelufoorumi-toiminto ei kuitenkaan ollut aktiivisessa käytössä. Tutkimuksen osallistujat ja heidän tiiminsä on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Tutkimuksen osallistujat

	<b>Tiimi A</b>	<b>Tiimi B</b>	<b>Tiimi C</b>	<b>Tiimi D</b>
<b>Tiimin ikä</b>	1 vuotta <sup>1</sup>	2 vuotta	1 vuotta	3 kuukautta
<b>Tiimin koko</b>	8 + tiiminvetäjä	5-6 + tiiminvetäjä	11 + tiiminvetäjä	9-11+ tiiminvetäjä
<b>Tiimin hajautuneisuus</b>	3 toimipaikkaa, 1 jäsen kahdessa ja loput 6 jäsentä ja tiiminvetäjä yhdessä toimipaikassa	4 toimipaikkaa, 1 jäsen yhdessä, 2 jäsentä/jäsen ja tiiminvetäjä lopuissa toimipaikoissa	5 toimipaikkaa, 1 jäsen neljässä ja loput 7 jäsentä ja tiiminvetäjä yhdessä toimipaikassa	10 toimipaikkaa, 2 jäsentä ja tiiminvetäjä yhdessä ja loput 9 jäsentä eri toimipaikoissa
<b>Käytetty kieli</b>	pelkästään suomi	englanti, suomi ja ruotsi	englanti ja suomi	englanti, suomi ja ruotsi
<b>Sukupuolijakauma</b>	3 naista, 6 miestä	6 naista, 1 mies	9 naista, 3 miestä	6 naista, 6 miestä
<b>Tiimin toimiala</b>	Teknologian suunnittelu ja kehitys	Henkilöstöhallinto	Teknologian suunnittelu ja kehitys	Viestintä ja markkinointi
<b>Tiimin viestintään käytetty viestintäteknologia</b>	Sähköposti, puhelin, videoneuvottelu	Sähköposti, puhelin, puhelinneuvottelu, pikaviestin (ei koko tiimin kesken)	Sähköposti, puhelin, puhelinneuvottelu, pikaviestin	Sähköposti, puhelin, keskustelufoorumi, videoneuvottelu (ei koko tiimin kesken)

<sup>1</sup> Nykyinen tiiminvetäjä liittyi tiimiin 4 kuukautta myöhemmin

Koska tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen, ei osallistujien valinnassa ole käytetty vastaavanlaisia kriteerejä kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyrkimys yleistettävyyteen on erilainen. Tutkimukseeni osallistuneet tiimit toimivat kukin melko erilaisilla toimialoilla, ja tiimien kulttuuri- ja kielierot vaihtelivat suuresti. Yksi tiimeistä oli toiminut nykyisellä kokoonpanollaan vasta puoli vuotta, kun taas kolme muuta tiimiä olivat olleet koossa jo useamman vuoden. Näiden tekijöiden vuoksi tutkittavien kokemukset hajautettuihin tiimeihin kuulumisesta, niissä käytetyn teknologian merkityksestä ja identifioitumisesta saattavat poiketa jossain määrin toisistaan. Toisaalta tutkimukseeni osallistuneiden tutkittavien joukko ei kuitenkaan ole niin suuri, että se kattaisi koko hajautettujen tiimien kirjon kaikessa moniulotteisuudessaan.

Halusin kuitenkin valita tutkimukseeni osallistujiksi neljän tutkimani tiimin kaikki jäsenet, jotta saisin kysymyksiini vastauksia sekä jokaisen tiimiin kuuluvan henkilökohtaisesta kokemusmaailmasta, että myös kokonaiskuvan siitä, miten tiimi yksikkönä toimii suhteessa tutkimusongelmaani nähden. Eskola ja Suoranta (1998, 62) ovat todenneet, että aineiston tehtävänä on ”tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä”. Näin ollen aineiston edustavuus ja kattavuus määrittäyty sen kautta, miten se toimii valitun tutkimusongelman ratkaisussa.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### 2.2.1 Perustelut menetelmien valinnalle

Hajautettujen tiimien tutkimusta on mahdollista tehdä ja on tehty hyvin monella tavalla. Ne ovat tutkimuskohteena olemukseltaan moniulotteisia ja pirstaleisia ja asettavat näin ollen myös käytännön haasteita tutkimusmenetelmien käytölle. Valittavien menetelmien tulisi kuitenkin ensisijaisesti määrittää tutkimuskysymysten ja niiden ontologisten ja epistemologisten lähtökohtien kautta.

Omassa tutkimuksessani lähdin hakemaan vastausta tutkimuskysymyksiini laadullisen tutkimuksen kautta. Laadullisen tutkimuksenkin sisällä on kuitenkin hyvin erilaisia ontologisia ja epistemologisia tutkimussuuntauksia. Koska tutkimustehtäväni ovat luonteeltaan sellaisia, että pyrin ymmärtämään tutkittavieni kokemusmaailmaa sekä merkityksentämään heidän vuorovaikutustaan, tutkimukseni ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat ovat luonteeltaan tulkinnallisia ja konstruktivistisia. Ne poikkeavatkin näin ollen selvästi konventionaalisesta, yleensä luonnontieteisiin sovelletusta objektivistisesta tai positivistisesta tutkimusparadigmasta. Tulkinnallisen paradigman mukaan tietoa todellisuudesta voi hankkia ainoastaan sosiaalisten konstruktioiden, kuten jaettujen merkitysten kautta. Jotta näitä merkityksiä voisi ymmärtää, tutkijan tulee tulkita tutkittaviensa merkityksiä ja niiden rakentumisen prosessia. (Klein & Myers 1999, 69; Schwandt 1994, 118.) Konstruktivistisen paradigman mukaan todellisuus koostuu monenlaisista mentaalisista konstruktiosta, jotka rakentuvat ihmisten kokemusten ja sosiaalisen toiminnan kautta. Tieto todellisuudesta muodostuu näin ollen tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksessa. (Guba & Lincoln 1994, 110–111.) Koska tulkinnallinen paradigma kuuluu läheisesti samaan tutkimusperinteeseen konstruktivismin kanssa (Guba & Lincoln 1989, 13; Schwandt 1994, 118) on tarkkaa eroa niiden lähestymistavoissa vaikea määritellä. Tässä tutkimuksessa tulkinnallis-konstruktivistinen lähestymistapa tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että tutkimuksella pyritään ymmärtämään hajautettujen tiimien jäsenten ja vetäjien omia kokemuksia ja merkityksiä tiimin vuorovaikutuksesta, viestintäteknologiasta ja tiimiin identifioitumisesta, sekä tarkastelemaan sitä, miten nämä merkitykset heidän vuorovaikutuksessaan rakentuvat.

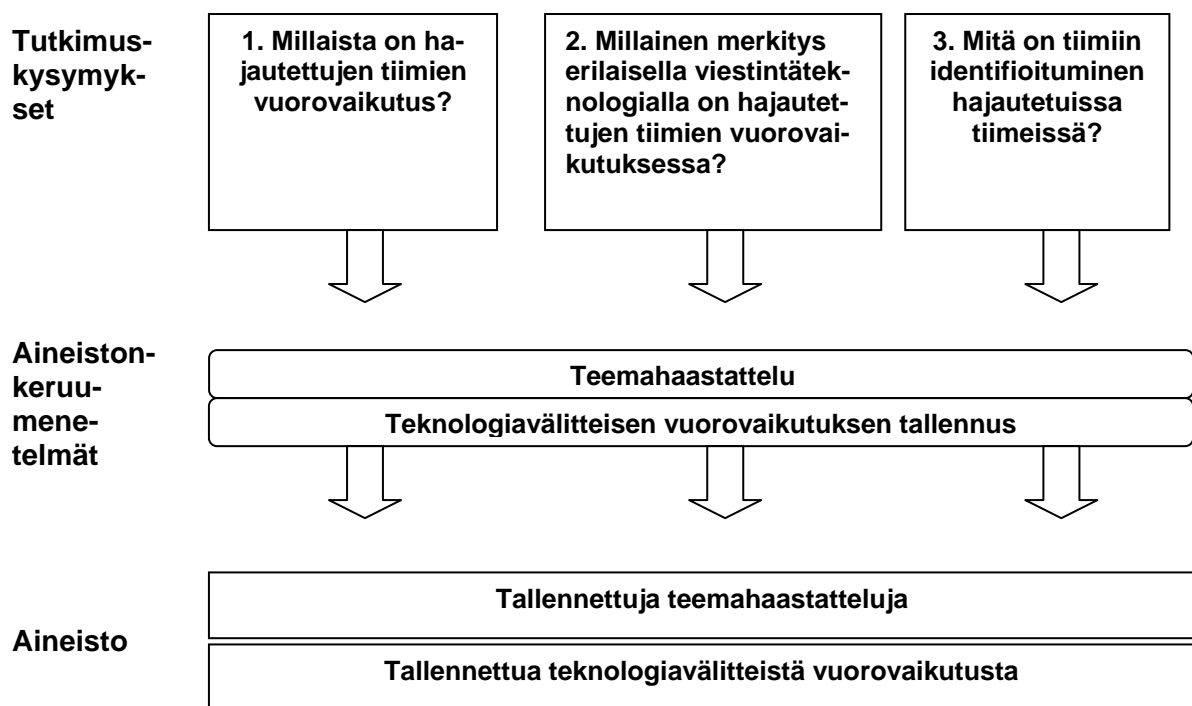
Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat määrittävät myös tutkimuksen metodologisia valintoja. Se vähäinen laadullinen tutkimus, jota hajautetuista tiimeistä on tehty, määrittelee menetelmäkseen yleensä tapaustutkimuksen (Majchrzak, Rice, Malhotra, King & Ba 2000; Suchan & Hayzak 2001) tai etnografian (Sarker & Sahay 2004), mutta myös grounded theory -menetelmää on käytetty (Maznevski & Chudoba 2000; Sarker, Lau & Sahay 2001). Laadullista tutkimusta pyritäänkin usein jaottelemaan eri tutkimusmenetelmien mukaan tällaisiin kategorioihin. Itse kuvaisin omaa tutkimusmenetelmäni kuitenkin ennen kaikkea laajasti käsitteellä laadullinen tutkimus, vaikka käyttämäni tutkimusmenetelmät ovat tyypillisiä sekä etnografialle, tapaustutkimukselle että grounded theory -menetelmälle.

Etnografia ja tapaustutkimus eroavat toisistaan pääasiassa siinä, kuinka kauan tutkija viettää aikaa kentällä, ja miten suuresti hän sulautuu osaksi tutkimuskohdettaan (Klein & Myers 1999, 69). Lisäksi etnografiassa tutkija pyrkii aina välttämään sitoutumista minkäänlaisiin teoreettisiin malleihin (Van Maanen, Dabbs & Faulkner 1982, 16), kun taas tapaustutkimus on mahdollista toteuttaa myös positivistisen tradition mukaisesti teoreettisia hypoteeseja testaten (Klein & Myers, 1999, 69). Koska esimerkiksi etnografian määrittely vaihtelee filosofisesta, täyttä sitoutumista vaativasta paradigmasta käytännölliseksi tutkimusmenetelmäksi, jota voi käyttää, silloin kun sen tarjoamat aineistonkeruutavat nähdään relevanteiksi (Atkinson & Hammersley 1994, 248), en ole kokenut mielekkääksi jaotella omaa tutkimustani tiukasti tiettyyn menetelmäkategoriaan. Olen sen sijaan nähnyt tärkeämmäksi tuoda esiin sen, että tarkastelen tutkimuskohdettani tulkinnallis-konstruktivistisen paradigman kautta, johon sekä etnografian että syvällisen (in-depth) tapaustutkimuksen filosofinen tausta vahvasti pohjautuu (Klein & Myers 1999, 69–70). Tulkinnallinen ja konstruktivistinen paradigma ja laadulliset menetelmät yleisesti ovat siis olleet se lähestymistapa, jonka kautta olen nähnyt tutkimukseni tarkoituksenmukaisimmaksi toteuttaa.

Tutkimusmenetelmien valintaan oli myös muita syitä. Ensinnäkin hajautettuja tiimejä on tähän asti tutkittu lähinnä määrällisin menetelmin, eikä laadullista, yksilöiden omista käsitteistä rakennettua tietoa ole juurikaan olemassa. Kvantitatiivisin kyselylomaketutkimuksin on tarkasteltu muun muassa hajautettujen tiimien tehokkuutta, tiimin jäsenten viestintätyylejä ja relationaalisten suhteiden kehittymistä, konflikteja ja luottamuksen syntymistä (Chidambaram 1996; Lurey & Raisinghani 2001; Mortensen & Hinds 2001; Potter & Balhazard 2002; Walther & Bunz 2005). Myös identifioitumista ja sitoutumista on organisaatiokontekstissa tutkittu pääasiassa määrällisin menetelmin erilaisia mittareita käyttäen (esim. Mael & Ashforth 1992; Mowday ym. 1979). Tällaisissa kokeellisissa tutkimuksissa lähtökohtana eivät kuitenkaan ole tutkittavien omat käsitykset ja kokemukset, vaan hypoteesit ja mittarit muodostetaan tutkijan päätelmiin perustuen. Tällöin tutkittavat käsitteet saattavat jäädä epämääräisiksi ja ulkokohtaisiksi. Esimerkiksi identifioitumisen käsitteellistämisestä ei ole useiden tutkijoiden mukaan päästy yksimielisyyteen (esim. Ashforth & Mael 1989; Barge & Schlueter 1988; Cheney & Tompkins 1987), ja erityisesti viestinnällinen näkökulma puuttuu useimmista identifioitumismittareista (Barge & Schlueter 1988, 131).

Koska esimerkiksi hajautettujen tiimien jäsenten tiimiin identifioitumista ei ole vielä paljon tutkittu, näinkin tärkeäksi laadullisten, tulkinnallis-konstruktivististen tutkimusmenetelmien käytön ennen määrällisiä menetelmiä. Tulkinnallisessa tutkimusnäkökulmassa tutkittavaa kohdetta pyritään ymmärtämään sen omassa ympäristössä ja tarkastelemaan niiden merkitysten kautta, joita ihmiset siihen liittävät (Denzin & Lincoln 1994, 2), jolloin tutkimuksen pääpaino siirtyy tutkijan esittämien hypoteesien sijaan tutkittaville ja heidän näkemyksilleen (Bryman 1989, 135). Tällainen lähtökohta on mielestäni oleellinen silloin, kun tutkimuskohteesta ei vielä ole runsaasti tietoa.

Toisaalta halusin käyttää työssäni useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotta voisin ymmärtää tutkittavaa kohdettani mahdollisimman laajasti (Denzin & Lincoln 1994, 2). Aineistonkeruumenetelminäni olivatkin teemahaastattelu sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tallennus. Tarkastelemalla sekä hajautetuissa tiimeissä toimivien ihmisten kokemuksia että tallentamalla heidän vuorovaikutustaan pyrin saamaan tutkittavasta ilmiöstä kokonaiskuvan, toisaalta tutkittavien itsensä henkilökohtaisista kokemuksista käsin, ja toisaalta ulkopäin heidän toimintaansa tarkkaillen ja analysoiden. Käytetyt tutkimusmenetelmät tuottavat hiukan erilaisia aineistoja, joiden painotuksia tarkastelen seuraavissa luvuissa. Aineistonkeruumenetelmieni yhteydet tutkimuskysymyksiini ja aineistoihini on esitelty kuviossa 3.



KUVIO 3 Tutkimuskysymysten, tutkimusmenetelmien ja aineiston yhteydet

## 2.2.2 Teemahaastattelut

Haastattelu laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä tarkoittaa yleensä melko avointa, strukturoimatonta haastattelua, jossa pyrkimyksenä on tavoittaa haastateltavan oma näkemys tutkittavasta asiasta (Bryman 1989, 147). Haastateltavat eivät ole pelkkiä tutkimuksen kohteita siinä mielessä, että he tuottavat valmiita vastauksia haastattelijan kysymyksiin, vaan he muodostavat haastattelijan kanssa yhdessä dialogin kokemuksistaan ja näkemyksistään. Näin ollen tieto rakentuu haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa. (Kvale 1996, 11.) Tutkija myös oppii tutkimastaan aiheesta haastattelun aikana koko ajan lisää, jolloin avoin haastattelu ja teemahaastattelu antavat strukturoi-

tua haastattelua enemmän mahdollisuuksia haastattelun kehittämiseen ja muuttamiseen koko prosessin ajan. (Frey, Botan & Kreps 2000, 273.)

Toteutin kaikki tutkimukseni haastattelut puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa haastattelin tiimien vetäjät kasvokkain heidän työpaikoillaan. Teemahaastattelu jättää tutkittavalle tilaa puhua asioista niin kuin he ne itse merkityksellistävät ja kokevat. Teemahaastattelussa haastatteli keskustelee haastateltavan kanssa ennalta määritellyn teemaruunun mukaisesti tutkimuksen kannalta oleellisista kysymyksistä (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelujeni teemat käsittelivät tiimiä ja sen viestintää, luottamusta, tiimiin sitoutumista ja tiimin tiivyyttä, tiimin jäsenten tyytyväisyyttä, viestintäteknologiaa ja ajan merkitystä tiimin vuorovaikutuksessa. Lisäksi tiimin vetäjien haastatteluissa oli mukana hajautettujen tiimien johtamiseen liittyvä teemakokonaisuus. Tarkempi haastattelurunko on esitelty liitteessä 1.

Kysymyksissä noudatettiin ns. suppilo-strategiaa (ks. esim. Frey ym. 2000, 101), jossa haastateltavaa johdatettiin aiheeseen ensin yleisemmällä kysymyksillä päätyen jokaisen teeman kohdalla lopuksi hyvinkin tarkkoihin ja rajattuihin kysymyksiin. Kysymysten järjestys ja sanamuoto eivät kuitenkaan olleet kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastatteluun kuuluu, että tutkija voi varmistaa lopuksi, ovatko kaikki ennalta suunnitellut aihealueet käyty haastateltavan kanssa läpi, mutta muuten haastatteli ei jäsenenä haastattelutilannetta tiukasti, eikä ole muotoillut kysymyksiä valmiiksi (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tiimin vetäjien haastattelut kestivät keskimäärin 86 minuuttia.

Haastattelujen jälkeen kysyin tiimin vetäjiltä muiden tiimin jäsenten yhteyshenkilöitä. Otin yhteyttä tiimien muihin jäseniin sähköpostilla ja pyysin heitä kertomaan valitsemistani ajoista heille parhaiten soveltuvan haastatteluajan. Kahdesta tiimistä sain vastauksen haastatteluun suostumisesta kaikilta jäseniltä, mutta kahdesta tiimistä 1-3 ihmistä jätti osallistumatta haastatteluun joko työkiireisiin tai kielitaidon puutteeseen vedoten, tai ei vastannut lainkaan sähköpostiini. Nämä tiimien jäsenet jäivät siis haastatteluaineistosta pois, vaikka osa heistä on kuitenkin mukana muussa aineistossa. Kaikkia suomalaisia jäseniä kävin haastattelemassa heidän työpaikoillaan kasvokkain, mutta ulkomailla työskentelevät tiimien jäsenet haastattelin puhelimitse heille soveltuvina aikoina. Muiden kuin suomalaisten tiimin jäsenten kanssa haastattelukielenä käytettiin englantia. Kaikkiaan 35 haastattelusta 13 toteutettiin englanniksi, ja näistä haastateltavista kolme puhui kieltä äidinkielenään. Kaikki tiimien jäsenten haastattelut olivat edellä esitellyn haastatteluruunun mukaisia puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja niiden kestot vaihtelivat 38 minuutista 100 minuuttiin. Keskimäärin tiimin jäsenten haastattelut kestivät 61 minuuttia.

Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistoa kertyi 37 tuntia 25 minuuttia. Avoimet kysymykset vievät tutkijalta ja tutkittavalta enemmän aikaa kuin tiukasti strukturoidut haastattelukysymykset, mutta tarjoavat laajemman aineiston, jossa tutkittavan omat käsitteet ja näkökulmat pääsevät esiin. Avoimet kysymykset eivät myöskään johdattele tutkittavaa vastaamaan odotetulla tavalla ennalta annettujen kategorioiden mukaisesti ja antavat tutkittavalle vapauden päättää, kuinka pitkän vastauksen hän kulloinkin antaa. (Frey ym. 2000, 100.)

Koska tutkimuskysymykseni ovat kaikki suhteellisen laajoja ja avoimia, halusin haastateltavien oman äänen ja omien käsitysten kuuluvan aineistossani. Tähän tarkoitukseen teemahaastattelut sopivat hyvin.

Haastatteluaineiston kerääminen hajautettujen tiimien jäseniltä olisi ollut mahdollista myös teknologiavälitteisesti. Koska hajautettujen tiimien jäsenet ovat tottuneet käyttämään viestintäteknologiaa vuorovaikutuksensa välineenä, olisi haastattelujen toteuttaminen ollut kustannustehokasta esimerkiksi pikaviestimen välityksellä, jolloin aineisto olisi ollut valmiiksi tekstimuotoista. Koska kirjoittamisen voi nähdä olevan kuitenkin jossain määrin työläämpää ja hitaampaa kuin puhumisen, olisi tämä saattanut rajoittaa tutkittavien osallistumis- ja vastaamisinnostusta sekä saatavan aineiston määrää. Tämän vuoksi nekin osallistujista, jotka maantieteellisen sijainnin vuoksi haastateltiin teknologiavälitteisesti, osallistuivat haastatteluun puhelimen eivätkä tekstipohjaisen viestintäteknologian välityksellä. Lisäksi luottamuksen rakentuminen haastattelutilanteessa on keskeistä (esim. Kvale 1996, 125), eivätkä tutkijat ole yhtä mieltä siitä, onnistuuko luottamuksen rakentuminen teknologiavälitteisesti ja tekstipohjaisesti haastattelutilanteessa yhtä hyvin kuin kasvokkaistilanteessa (ks. esim. O'Connor & Madge 2003; Voidsa, Mynatt, Erickson & Kellogg 2004; Ward 1999).

### 2.2.3 Tallennettu teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Haastatteluaineiston lisäksi keräämäni toinen tutkimusaineisto koostuu sekä itse tallentamastani että minulle pyynnöstä tallennetusta hajautettujen tiimien teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusta itse tallentaessani jouduin ottamaan kantaa siihen, mikä roolini aineistonkerääjänä on. Vaikka en lopulta käyttänytkään tutkimusaineistona niitä satunnaisia muistiinpanoja, joita tein tilanteesta samalla kun tallensin tiimien jäsenten vuorovaikutusta, on mielestäni tärkeää analysoida sitä, millä tavalla läsnäoloni on saattanut aineistonkeruuseen vaikuttaa. Pohdin tätä seuraavaksi observoinnin näkökulmasta.

Observointi kvalitatiivisena aineistonkeruumenetelmänä eroaa suurelta osin observoinnista kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Siinä missä kvantitatiivinen observointi pyrkii kontrolliin ja tutkimustilanteiden standardointiin, laadullinen observointi tapahtuu observoitavien luonnollisessa ympäristössä, niiden toimijoiden kesken, jotka muutenkin osallistuisivat tilanteeseen arkipäivässään. Näin ollen tutkija pääsee tarkkailemaan tutkittaviensa maailmaa kaikessa sen monimutkaisuudessaan, ja pääsee tutustumaan asioiden yhteyksiin ja syy-seuraus -suhteisiin. Laadullinen observointi ei näin ollen pakota tutkijaa käyttämään ennalta määrättyjä luokkia, vaan antaa hänelle mahdollisuuden tarkastella sellaisia käsitteitä ja kategorioita, joiden voi olettaa olevan jollain tavalla tutkittaville itselleen merkityksellisiä. Laadullisessa observoinnissa keskitytään myös määrällistä observointia suurempiin ilmiöihin, malleihin ja käyttäytymistapoihin, jolloin myös kysymyksenasettelu on erilaista. (Adler & Adler 1994, 378.)

Observoinnille on tutkimusmenetelmänä ollut perinteisesti keskeistä se, että observoija ei puutu tutkittaviensa toimintaan. Observoija ei esitä kysymyk-

siä, tehtäviä tai provosoi tutkittaviaan, kuten haastattelija tai kokeellinen tutkija, joka suuntaa tutkittaviensa huomion tiettyyn suuntaan. Sen sijaan observoinnissa seurataan tapahtumien kulkua tutkittavia häiritsemättä tai keskeyttämättä. (Adler & Adler 1994, 378.)

Observoijan rooli observoimassaan tilanteessa voi kuitenkin vaihdella melko paljon. Vaikka laadullisessa observoinnissa ei olekaan etukäteen määriteltyjä kategorioita, voi laadullistakin observointia tehdä monesta näkökulmasta käsin. Tutkijan rooli observoinnissa voi olla klassisen nelijaon mukaan seuraava: täydellinen osallistuja, osallistuja observoijana, observoija osallistujana ja täydellinen observoija (Gold 1958). Kaksi viimeistä, observointia korostavaa roolia olivat 1950-luvulla suosituimpia, kun taas myöhemmin osallistumista korostava tutkijan rooli on ollut sosiaalitieteissä yleisempää (Adler & Adler 1994, 380).

Omassa tutkimuksessani vuorovaikutuksen tallennuksen tuottama aineisto ei ole perinteistä observointiaineistoa siinä mielessä, että aineisto koostuisi suuresta määrästä muistiinpanoja observoinnin kohteesta. Sen sijaan aineistonani on tiimien jäsenten teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, jota olen tallentanut tai jota tiimin jäsenet ovat itse pyynnöstäni tallentaneet minulle. Haastateltuani tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa hajautettujen tiimien vetäjät, kysyin heiltä mahdollisuutta aineiston keräämiseen tiimistä myös muilla tavoin. Kaikkien tiimien vetäjät suostuivat ehdotuksiini teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tallentamisesta. Tallennus tapahtui kaikissa muissa tapauksissa paitsi tiimi D:n muutaman jäsenen kohdalla aikataulullisista syistä vasta haastattelujen jälkeen. Tutkimukseni osallistujat olivat siis olleet minuun haastattelujen kautta jo jonkinlaisessa yhteydessä ennen kuin aloin tallentaa heidän vuorovaikutustaan. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta pyrin näin synnyttämään luottamuksellisen suhteen jokaiseen tutkittavaan.

Tiimi A:ssa tallensin vuorovaikutusta osallistumalla kahteen tiimipalaveriin, jotka käytiin videoneuvottelun välityksellä. Suurin osa tiimin jäsenistä työskenteli Jyväskylässä, jolloin havainnoin videoneuvottelua itsekin Jyväskylästä käsin. Ensimmäinen tiimipalaveri pidettiin poikkeuksellisesti Jyväskylän yliopiston tiloissa, jotta aineisto saataisiin paremmin tallennettua. Teknisten ongelmien vuoksi tallennus ei kuitenkaan onnistunut kuin audio-muodossa. Myös tiimin palaverin kannalta yliopiston videoneuvottelutila ei ollut paras mahdollinen, ja seuraava tiimipalaverin tallennus päätettiin toteuttaa organisaation omilla tiloissa. Tuolloinkin olin paikan päällä observoimassa palaveria ja nauhoitin kokouksen (pelkästään audiomuodossa). Molemmista videoneuvotteluista tein myös joitain muistiinpanoja. Videoneuvotteluiden yhteispituus oli 2 tuntia 54 minuuttia, ja ne pidettiin suomeksi.

Tiimi B:llä oli käytössä säännölliset, viikottaiset puhelinpalaverit, joista kolmeen osallistuin Jyväskylästä käsin puhelimen välityksellä. Tallensin palaverin ääninauhalle ja tein samalla muistiinpanoja. Kolmen puhelinneuvottelun yhteispituus oli 2 tuntia 5 minuuttia ja ne pidettiin englanniksi.

Tiimi C:ssä vuorovaikutuksen tallennus tapahtui siten, että tiimin jäsenet tallensivat pyynnöstäni viestejä, joita he lähettivät toisilleen pikaviestinohjelman avulla. Pyysin haastatteluiden yhteydessä tiimin jäseniä tallentamaan seu-



raavan kahden viikon aikana pikaviestimessä käymiään tiimin jäsenten välisiä keskusteluja ja lähettämään ne sen jälkeen minulle. Kaikki eivät kuitenkaan muistaneet tallentaa viestejään heti seuraavilla viikoilla, ja lomien takia aineiston keräys lykkääntyi joidenkin tiimin jäsenten kohdalla. Osa myös ilmoitti, ettei käytä järjestelmää säännöllisesti. Lopullinen aineisto kertyi tiimi C:n osalta neljän kuukauden aikana siten, että seitsemän tiimin 12 jäsenestä (tiiminvetäjä mukaan lukien) lähetti sinä aikana tekstitiedoston, jonne he olivat tallentaneet käymiään keskusteluja. Pikaviestinkeskustelujen määrä vaihteli kahdesta yhdeksääntoista. Kaikkiaan viestejä kertyi yhteensä 49. Viesteissä käytetty kieli oli joko suomi tai englanti kirjoittajasta ja vastaanottajasta riippuen.

Tiimi D:n keskustelupalstaa Internetissä pääsin kuitenkin seuraamaan välittömästi, kun keskustelupalsta otettiin käyttöön tiiminvetäjän haastattelun jälkeen. Olin siis seurannut sitä jo jonkin aikaa ennen kuin haastattelin viimeisetkin tiimiin kuuluvat, haastatteluun suostuneet jäsenet. Tiiminvetäjä ilmoitti tiiminsä jäsenille sähköpostilla, että aion seurata heidän keskusteluaan keskustelupalstalla, ja pyysi tiimiläisiä ilmoittamaan hänelle, jos tämä ei sovi jollekin heistä. Kukaan ei kieltänyt osallistumistani. Keskustelupalstaa seurasin yhteensä sen ensimmäisen yhdentoista toimintakuukauden ajan. Minulla oli omat tunnukset tiimin keskustelupalstalle, josta kopioin ja liitin uudet keskustelut tekstitiedostoon. Viestejä kertyi seuraamanani aikana yhteensä 174 kappaletta, ja kaikissa kieli oli englanti. Taulukossa 4 on kuvattuna koko aineistoni tiimi-kohtaisesti.

TAULUKKO 4 Aineiston kuvaus

	<b>Tiimi A</b>	<b>Tiimi B</b>	<b>Tiimi C</b>	<b>Tiimi D</b>
<b>Aineisto</b>	Tiiminvetäjän ja jäsenten haastattelut	Tiiminvetäjän ja jäsenten haastattelut	Tiiminvetäjä ja jäsenten haastattelut	Tiiminvetäjän ja jäsenten haastattelut
	Videoneuvottelut: 2 (yhteensä 2 tuntia 54 minuuttia)	Puhelinneuvottelut: 3 (yhteensä 2 tuntia 5 minuuttia)	Pikaviestinkeskusteluja (yhteensä 49)	Keskustelufoorumien viestejä: (yhteensä 174)

Oma roolini teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tallennuksessa oli enemminkin observoija osallistujana tai täydellinen observoija kuin täydellinen osallistuja tai osallistuja observoijana. Olen ollut tutkimustilanteissa selvästi ulkopuolinen tarkkailija, joka on ollut tiimeihin kuulumaton ulkopuolinen. Lisäksi esimerkiksi tallentaessani yhden hajautetun tiimin videoneuvotteluja ja toisen tiimin puhelinneuvotteluja on kaikille muille osallistujille ollut alusta asti selvää, että olen tutkija, joka kerää tutkimusaineistoa. En olekaan pyrkinyt tutkimustilanteissa häivyttämään rooliani, tai toimimaan objektiivisena, ”näkyvämmänä” observoijana, joka yleensä liitetään täydellisen observoijan roolin ideaaliin. Sen sijaan olen vuorovaikutusta tallentaessani toiminut tutkittavieni kanssa epämuodollisessa vuorovaikutuksessa, vaikka identiteettini tutkittavieni parissa on ollut pelkästään tutkimuspainotteinen. Roolini onkin ollut näin ollen enemmän observoija osallistujana kuin täydellinen observoija (Adler & Adler

1994, 379–380). Kokemukseni perusteella olen silti jäänyt tutkimustilanteissa tapahtumien ja keskustelun taustalle ikään kuin itsestään, ja tutkittavat ovat uskoakseni jopa unohtaneet, että olen ollut mukana tarkkailemassa tilannetta. Näin kävi etenkin puhelinneuvotteluja tallennettaessa, jossa osallistujat eivät muutenkaan näe toisiaan vaan kuulevat vain toistensa äänet.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tallennuksessa on muitakin omia erityispiirteitä, jotka eivät välttämättä välity aineistossa ja sen analysoinnissa. Tällainen piirre on esimerkiksi se konteksti, missä viestintäteknologiaa käyttävät tutkittavat kulloinkin toimivat (Paccagnella 1997). Video- ja puhelinneuvottelujen tallennuksissa tai keskustelufoorumin tai pikaviestimen viesteistä ei välity aina se tilanne, missä ne on kirjoitettu tai sanottu. Teknologiavälitteiset viestit on usein tarkoitettu myös hetkellisemmiksi kuin kirjoitettu teksti yleensä ja osa niiden merkityksistä katoaa, jos niitä lukee ja analysoi uudelleen ihminen, joka ei ole osallistunut niiden tuottamiseen (Reid 1995, 171). Toisaalta tekstipohjaisen teknologiavälitteisen viestinnän tallennuksessa ei ole samoja ongelmia kuin kasvokkaisviestinnän tallennuksessa, joka ei nauhoitu automaattisesti vaan on tutkijan tallennusvälineiden tai muistiinpanojen varassa. Näitä teknologiavälitteisen viestinnän tallennukseen liittyviä etuja ja haasteita olen käsitellyt myös hajautettujen tiimien tutkimusmetodologiaa tarkastelevassa artikkelisani (Sivunen 2006b).

### 2.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineistoni analysointi tapahtui laadullisia menetelmiä käyttäen. Laadullisen aineiston analysointimenetelmät voivat vaihdella täysin aineistolähtöisestä analyysistä teoriasidonnaiseen analyysiin, kun taas täysin teorialähtöinen analyysi on tavallisempaa lähinnä luonnontieteissä, eikä niinkään laadullisen tutkimuksen perinteissä (Eskola 2001, 136–138; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–100). Aineistolähtöisessä analyysissä teoriaa kehitetään induktiivisesti aineiston pohjalta, kun taas teorialähtöisessä analyysissä analyysi lähtee liikkeelle deduktiivisesti teoriasta ja myös palaa siihen empiriassa käynnin jälkeen. Teoriasidonnaisessa analyysissä on sen sijaan mukana kylläkin teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi pohjautuu paljolti myös aineistoon. Aikaisemman tiedon merkitys analyysissä on tällöin ennemminkin uutta ajattelua herättävä kuin teoriaa testaava.

Näistä kahdesta luokasta tutkimukseni analyysimenetelmät sijoittuvat selkeämmin teoriasidonnaisen analyysin alle. Täysin aineistolähtöistä analyysimenetelmää on kritisoitu siitä, että sen toteuttaminen on käytännössä hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, sillä esimerkiksi tutkijan menetelmälliset valinnat vaikuttavat tutkimustuloksiin. Sen sijaan teoriasidonnaisessa analyysissä teoria ja aikaisempi ymmärrys aiheesta ohjaavat aineiston analyysia, vaikka analyysiyksiköt valitaan aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Teoriaa ja aineistoa yhdistelevästä analysointitavasta on käytetty myös nimitystä abduktiivinen päättely (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Siinä missä induktiivinen päättely tapahtuu täysin aineistolähtöisesti, ilman aiempaa teoreettista

viitekehystä, ja deduktiivinen päättely nojaa täysin teoriasta nostettuihin hypoteeseihin, abduktiivisen päättelyn avulla pyritään ymmärtämään uutta ilmiötä sekä tutkimusaineiston että mahdollisen teoreettisen viitekehyyksen pohjalta. Tutkimusaineiston ja teorian vertailu voi myös jatkua aineiston analysoinnin edetessä mahdollistaen sekä teorian että aineiston paremman ymmärtämisen. (Coffey & Atkinson 1996, 156; Dubois & Gadde 2002; Kovács & Spens 2005.)

Laadullisen aineiston analysointiin keskittynyt kirjallisuus kuvaa analyysimenetelmiä ja analyysin vaiheita osittain päällekkäisillä termeillä. Lisäksi eri analyysimenetelmien taustalla on erilaisia tieteenfilosofisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Olen soveltanut tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston analysointimenetelmiä ja vaiheita seuraavista lähteistä: Coffey & Atkinson (1996), Lincoln & Guba (1985), Miles & Huberman (1984) ja Strauss & Corbin (1998). Vaikka analyysimenetelmäni voisi sanoa olevan lähellä grounded theory -menetelmää, on lähtökohtani aineiston analysoinnissakin ollut ennen kaikkea tulkinnallis-konstruktivistisessä paradigmassa. Esimerkiksi Milesin ja Hubermanin laadullisen aineiston analysointitavan on kritisoitu olevan lähtökohdiltaan lähempänä positivistista kuin tulkinnallista paradigmaa (Lincoln & Guba 1985, 356), minkä vuoksi sitä onkin käytetty tässä tutkimuksessa lähinnä soveltavin osin.

Aineistoni analysointi tapahtui kolmessa vaiheessa, joita olivat 1) aineiston järjestäminen, 2) aineiston luokittelu ja 3) käsitteellistäminen sekä johtopäätösten tekeminen. Nämä vaiheet eivät edenneet koko ajan lineaarisesti toinen toistaan seuraten, vaan analyysivaiheet olivat myös päällekkäisiä, ja osa-aineistojen analysointi eteni hyvin eri vaiheissa. Analysoin aineistoani pienissä osissa pyrkien tarkastelemaan kulloinkin minua kiinnostavaa kysymystä koko aineiston laajuudelta. Lisäksi osassa kysymyksiä jaoin aineistoni tarkastelun tiimikohtaiseksi, jolloin keskityin kerrallaan yhden tiimin haastatteluihin ja tallennettuun vuorovaikutukseen, sekä välillä tarkastelin aineistoani pelkästään tiimin vetäjiin kohdistuen. Kaksi erilaista aineistoani olivat myös yhteydessä toisiinsa analyysivaiheessa. Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta analysoidesani tarkastelin välillä myös sitä, miten haastatteluista esiin noussevat teemat ilmenevät tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, kun taas haastatteluista analysoidesani tarkastelin, miten teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ilmenneet piirteet ja asiat tulevat niissä esiin.

### *Aineiston järjestäminen*

Aineiston järjestämisen vaiheessa kaikki haastattelut litteroitiin ja tallennettiin tekstitiedostoiksi. Toteutin litteroinnin sanasta sanaan – vain joitain ylimääräisiä täytesanoja jätettiin litteroimatta. Myös joitain aineistossa esiintyneitä vahvoja murre sanoja ja -ilmaisuja muokkasin yleiskielisemmiksi, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyisi. Litteroidut haastattelut sisälsivät yhteensä 255 532 sanaa, joista muodostui yhteensä 563 sivua litteroitua tekstiä. Keskimääräinen yhden haastattelun pituus oli 7301 sanaa. Tämän jälkeen litteroin myös videoneuvottelut ja puhelinneuvottelut samalla periaattella suurimmaksi osaksi; vain pieniä, tutkimuskysymysten kannalta selvästi irrelevantteja osuuksia jätettiin litteroi-

matta. Nekin tallennettiin tekstitiedostoiksi, jolloin videoneuvotteluista muodostui yhteensä 49 sivua ja puhelinneuvotteluista yhteensä 41 sivua litteroitua tekstiä.

Tiimi C:n jäsenten lähettämät pikaviestinkeskustelut tallensin kaikki yhteen tekstitiedostoon, kuten olin jo aikaisemmin tehnyt tiimi D:n keskustelufoorumilta tallennetuille viesteille. Sekä pikaviestinkeskustelut että keskustelufoorumien viestit tallennettiin siinä muodossa kuin ne oli kirjoitettu, eli kielioppi- virheitä tai muita kirjoitusvirheitä ei korjattu. Tässä vaiheessa koko aineistoni oli pelkästään tekstimuotoista, ja se sisälsi litteroituja haastatteluja, litteroituja tiimi A:n videoneuvotteluja, litteroituja tiimi B:n puhelinneuvotteluja, tiimin C jäsenten lähettämiä pikaviestinkeskusteluja sekä tiimi D:n keskustelufoorumilta tallennettuja viestejä. Tämän jälkeen latasin aineiston tietokoneelle ATLAS.ti © - ohjelmaan, joka mahdollistaa laajojen laadullisten aineistojen käsittelyn saman- aikaisesti.

Tässä vaiheessa analyysissäni voi nähdä piirteitä myös Gephartin (1993) tekstuaalisesta lähestymistavasta, joka tarkoittaa koko aineiston tarkastelemista teksteinä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tässä vaiheessa, kun koko aineistoni oli tekstimuotoista, pystyin tarkastelemaan sekä haastatteluista että vuorovaikutuksen tallennuksesta saatua tekstimuotoista aineistoa toistensa kanssa limittäin. Vaikka pyrin tuloksia esitellessäni tekemään lukijalle joka kerta selväksi, mistä aineistosta kulloinkin on kyse, en analyysivaiheessa halunnut tehdä jyrkkää erontekoa eri tavalla kerättyjen aineistojen välille.

### *Aineiston luokittelu*

Aineiston luokittelun vaiheessa purin aineistoani osiin aluksi aineistolähtöisesti eri teemojen kautta. Analyysiyksikkönä toimi joko yksittäinen lausahdus tai pidempi kommentti tai vuoropuhelu, joka koodattiin sen sisältämän tai siihen liittyvän teeman mukaisesti. Aluksi koodasin aineistoa hyvin hienovaraisesti tiivistämällä koodeihin kaikki merkityksellisiltä vaikuttavat sisällöt. Jo varhaisessa vaiheessa huomasin kuitenkin, että suuri osa koodeista jakautui neljään yläluokkaan, joko tiimien jäseniä tai vetäjiä käsitteleviin luokkiin ja näiden sisällä joko hajautetun tiimityön erityispiirteitä käsittelevään tai yleisesti tiimityötä käsittelevään luokkaan. Hajautetun tiimin ulottuvuudet muodostuivatkin yhdeksi keskeiseksi aineiston luokittelun kriteeriksi. Tämä jaottelu auttoi erityisesti haastatteluaineiston luokittelussa, joka olisi muuten helposti toistanut haastattelussa esiintyneitä teemakokonaisuuksia. Jatkoin kuitenkin aineiston koodaamista näiden yläluokkien allakin melko tarkasti, useampaan pienempään alaluokkaan koodini jakaen. Muokkasin ja yhdistelin koodeja jatkuvasti analyysin edetessä, ja uusia koodeja syntyi toisten tippuessa pois ja toisten muuttuessa toisiksi.

Seuraavassa analyysivaiheessa tutkimuskysymykseni nousivat aineiston analyysia ohjaaviksi teemoiksi. Koodasin aineistoa etsimällä vastauksia tutkimuskysymyksiin liittyviin teemoihin, vuorovaikutukseen, teknologiaan ja identifioitumiseen, ja koodeista muodostui analyysin edetessä hierarkkisia ylä- ja alaluokkia. Joitain osia aineistostani koodasin tässä vaiheessa myös tietoisesti

teoriasidonnaisemmin erilaisten teoreettisen kategorioiden tai muiden tutkimusten tulosten pohjalta vahvistaakseni löytämieni tulosten uskottavuutta ja siirrettävyyttä (Eisenhardt 1989).

Tutkimuskysymyksistä oli apua etenkin laajaa tallennetusta teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta koostuvaa aineistoa koodatessani. Esimerkiksi identifioitumista tarkastellessani etsin aineistosta sellaisia osia, joissa tiimiin identifioitumista ilmenettiin persoonapronomineilla, omalla sanastolla ja viittauksilla tiimikulttuuriin, tiimiä kohtaan osoitetun lojaliteetin ja tiimiin kuulumisen ilmaisulla, sekä eronteolla organisaation muihin ryhmiin. Tallennetun teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen koodauksessa käytin hyväksi myös haastatteluaineiston koodauksesta nousseita luokkia sekä olemassa olevaa teoriaa.

### *Käsitteellistäminen ja johtopäätösten tekeminen*

Jotta analyysi ei jäisi vain kuvailevalle ja luokittelevalle tasolle, jatkoin analyysia käsitteellistämällä ja johtopäätösten tekemisellä. Tässä analyysivaiheessa tarkastelin tuloksia myös asiayhteydestään erillään ja käsitteellistin niitä suhteessa laajempaan kokonaiskuvaan. Kokosin saman koodin ympärille rakentuneet ”koodiperheet” yhteen ja tarkastelin niitä yksitellen erillään muusta aineistosta tarkentaakseni koodattujen luokkien sisäisiä suhteita. Tässä vaiheessa yhdistin teemoiteltuja alaluokkia suurempiin yläluokkiin ja tarkastelin jo olemassa olevien yläluokkien sisäistä yhdenmukaisuutta. Ryhmittelin aineistoa myös uudelleen ja kokosin välillä osa-aineistoja lähempään tarkasteluun. Tässä vaiheessa koodattujen luokkien välille saattoi löytyä myös yhdistäviä tekijöitä, joita en aiemmassa analyysivaiheessa ollut huomannut, mikä vaati aineiston osittaista uudelleenkoodausta. Tätä vaihetta voisi myös kutsua aineiston kanssa ”leikkimiseksi” tai aineiston tutkimiseksi (Coffey & Atkinson 1996, 46). ATLAS.ti © -ohjelmasta oli tässä vaiheessa suurta hyötyä, koska yksittäisiä koodeja ja koodiperheitä pystyi sen avulla helposti ryhmittelemään uudelleen sekä tarkastelemaan aineistonosia niiden alkuperäisessä yhteydessään.

Hyödynsin lisäksi tutkimukseni teoriataustaa johtopäätösten tekemisessä. Esimerkiksi identifioitumisen käsitettä rakentaessani johtopäätösten tekemiseen liittyi se, että tarkastelin empiriaani aikaisemman teorian valossa ja etsin niitä kohtia, joissa omat tulokseni poikkesivat teoriasta tai laajensivat sitä johonkin suuntaan. Tässä prosessissa myös taulukoiden ja kuvioiden rakentaminen toimi käsitteellistämisen apuna.

## 3 HAJAUTETTUIJEN TIIMIEN VUOROVAIKUTUS

### 3.1 Vuorovaikutuksen laatu ja useus

Tutkimani tiimit erosivat toisistaan suuresti sen mukaan, millaista vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä oli. Myös yksittäisten tiimien sisällä löytyi suuriakin eroja siinä, kuinka tiimin jäsenet kokivat vuorovaikutuksen laadun ja määrän tiimissään, ja millaisena heidän vuorovaikutuksensa tiimissä näyttäytyi. Kokeusten taustalla on havaittavissa viisi hajautettujen tiimien ulottuvuutta, jotka määrittelevät vuorovaikutusta tiimeissä: maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto. Näiden lisäksi tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen keskeiseksi selittäjäksi nousee tiimin rakenne.

Koska tutkimukseni on laadullinen tutkimus, käsittelen tiimejä ja niiden erityispiirteitä aina tiimikohtaisesti, enkä pyri yleistämään tuloksia kaikkiin tarkastelemiini tiimeihin. Eri asiat ovat tutkimushetkellä olennaisia eri tiimeille, ja näin ollen myös vuorovaikutukseen liittyen hyvin erilaiset asiat nousevat esiin kussakin tiimissä. Sen vuoksi tutkimieni tiimien jäsenet ovatkin aina ensisijaisesti oman tiiminsä ja siihen liittyvän tiimikulttuurin jäseniä. Asioita, joita toisessa tiimissä pohditaan paljon, ei käsitellä välttämättä toisessa tiimissä lainkaan.

Tarkastelen seuraavissa luvuissa ensin hajautettujen tiimien vuorovaikutuksen laatua ja useutta kaikissa tiimeissä, jonka jälkeen keskityn erikseen kuhunkin hajautetun tiimin ulottuvuuteen ja näiden ulottuvuuksien ja tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen yhteyksiin. Lopuksi tarkastelen myös tiimin rakenteen merkitystä hajautettujen tiimien jäsenten vuorovaikutukseen. Tulokset perustuvat sekä tiimin jäsenten käsityksiin hajautettujen tiimien vuorovaikutuksesta, että tekemiini havaintoihin tallennetusta teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta.

Tiimin vuorovaikutuksen laatua kuvatessaan tiimin johtajat ja jäsenet korostavat avoimuutta ja mielipiteiden esittämisen vapautta tiimissä. Tiimin vuorovaikutus koetaan usein myös välittömäksi ja epämuodolliseksi. Tiimien vetäjät selittävät tämän johtuvan joko siitä, että tiimi- ja organisaatiokulttuuri ovat kaiken kaikkiaan epähierarkkisia organisaatiossa, tai siitä, että jäykkyyttä ja

muodollisuutta on tietoisesti pyritty häivyttämään tiimistä esimerkiksi erilaisilla yhteisillä tilaisuuksilla.

Organisaatiokulttuurin epähierarkkisuus näkyy muun muassa siinä, että haastateltavat kokevat välittömän ja spontaanin viestinnän helpoksi etenkin samassa paikassa työskentelevien tiimin jäsenten kanssa. Tämä korostui erityisesti tiimissä C. Viestinnän koettiin olevan myös suoraviivaista ja selvää, koska samassa paikassa työskentelevän tiimin jäsenen pystyi tavoittamaan helposti.

T<sup>1</sup>: Miten sä kuvailisit teidän viestintää tai kanssakäymistä?

C8: No tota niin, mun mielestä se on aika semmosta vapaata ja helppoa ja selkeätä ja selvää, et huudellaan tai kävellään toisen huoneeseen tai näin. Mun mielestä helppoa ja aika suoraviivasta.

Sama haastateltava kuvailee viestintää vielä myöhemmin:

... keskustellaan usein, niinku semmosta helppoo kanssakäymistä, ettei tarvi niinku erikseen varata jotain aikaa ihmisille, et voisinko tulla keskustelemaan kanssasi, et voi pälähtää toisen huoneeseen tai jos on oikee laiska, niin sit sillee chatti-systeemillä, että onko aikaa, et sit vasta kävelee, tai toiset jopa soittaa suunnilleen kahen huoneen päähän, siis sillee et se on kuitenkin avointa ja tietää, et näin voi toimia, et ei tarvi niin hirveitä audienssia.

Vapaamuotoisten yhteisten tilaisuuksien merkitys nähdään myös tärkeäksi tiimin viestinnän kannalta. Sen, kuinka hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja millaisia tiimin jäsenten väliset suhteet ovat, koetaan heijastuvan tiimin vuorovaikutuksen laatuun. Osa tiimin johtajista olikin tietoisesti pyrkinyt häivyttämään jäykkyyttä ja epämuodollisuutta tiimin jäsenten vuorovaikutuksesta esimerkiksi järjestämällä tiimin jäsenille vapaamuotoisia tapahtumia.

T: Miten sä kuvailisit sitä viestintää, onko se kuinka epävirallista, virallista, muodollista...?

B1: Musta se on hyvin epävirallista, et me ollaan, mun mielestä hyvin sellanen epävirallinen porukka, että me on pyritty, aina kun meillä on ollu näitä meidän omia kokouksia, niin me ollaan pyritty aina järjestämään myös jotain vapaa-ajan ohjelmaa, tehdään jotain hauskaa yhdessä, me käytiin muun muassa Suomenlinnassa, kun me oltiin Helsingissä yhtenä kesänä, ja tämmöstä niinku vähä jotain muutakin, että tutustutaan toisiimme sitä kautta, ja nimenomaan häivytetään sitte sellasta jotain jäykkyyttä ja turhaa muodollisuutta siitä tiimistä.

Tiimi B:ssä vuorovaikutuksen kuvaamisessa keskeiseksi teemaksi nousi avun tarjoaminen ja saaminen. Koska tiimin jäsenet työskentelivät tietyn asiantuntijuusalueen ympärillä, ei vertaistukea ja apua ollut saatavissa muilta kuin oman tiimin jäseniltä. Näin ollen tiimin jäsenet pyrkivät auttamaan toisiaan myös mahdollisimman nopeasti, ja tiimissä oli luotu käytäntö, että oman tiimin jäsenten viesteihin vastaamista priorisoidaan:

---

<sup>1</sup> T = tutkija, A/B/C/D = tiimin tunnus, numero = tiimin jäsenen numero (numero 1 = tiiminvetäjä). Sitaateista on poistettu ylimääräisiä, ymmärtämistä vaikeuttavia täytesanoja. Kolme pistettä sitaatissa tarkoittaa, että puheessa on selvä tauko. [...] -merkki tarkoittaa, että sitaatista on poistettu välistä sanoja tai lauseita.

T: How would you describe your interaction and communication?

B2: ...it's very good and it's very helpful, it's very fast, if I need help from my colleagues, for example today, I worked with [organisaation yksikkö] on a Nordic level and the PD manager, he wanted me to... find a harmonized way for salaries, and to do that I needed the information regarding [tiimin muiden jäsenten maiden nimet] as well, so I sent an e-mail to my colleagues and said I need your help, I need the salaries for the salespeople within your countries, and they have already started to reply to me and say, okay, here is the information you need, and... I really appreciate that, I would say the communication and the response to each other are prioritized, to be in priority to each other in questions, we help each other maybe faster than we help other people.

Tiimi A erosi muista tiimeistä selkeimmin siinä, että vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken koettiin yleisesti melko työpainotteiseksi ja vähäiseksi. Vaikka vuorovaikutusta kuvattiinkin mieluummin epämuodolliseksi kuin muodolliseksi, koettiin sen olevan kuitenkin lähinnä työpainotteista, eivätkä tiimin jäsenet tunteneet toisiaan kovin hyvin. Kuitenkin tiimi A:n jäsenet olivat keskittyneet suurimmaksi osaksi yhteen toimipisteeseen, jolloin jäsenten välinen kasvokkaisviestintä olisi ollut mahdollista, ja vuorovaikutusta olisi näin ollen voinut kuvitella olevan paljon. Yksi tiimin jäsenistä kuvasi tiimin vuorovaikutusta siten, että tiimistä ei löydy hänen mukaansa niin paljon tiimihenkeä, että jäsenet kertoisivat toisilleen henkilökohtaisia tai muita kuin työhön liittyviä asioita:

T: Miten sä kuvailisit tota teidän vuorovaikutusta, onks se just kuinka virallista, epävirallista, kysytäänks vaan jotain ongelma-asioita vai jutellaanks muutenkin tai...?

A7: No tota... meidän tiimissä nyt ei varmaan oikee oo semmosta me-henkeä niin kauheesti, että mä hirveen hyvin kaikista tietäsin tälläsiä henkilökohtaisia asioita ja näin, että varmaan tuota enemmän on sillee työpainotteista, ihan kylläkin rennossa hengessä ne keskustelut, mutta että puhutaan kuitenkin sillee työasioista ja joku nyt sitte jakaa jotain henkilökohtaisia asioita, mutta meillä ei varmaan oo sellasta, niin paljo sellasta kahvipöytäyhteishenkeä, että tietäis kaikista hirveen paljo henkilökohtasella tasolla, mutta, ei oo niin silleen, että olis mitään kummempia klikkejäkään ja tälle, mutta ei oo mitään suurta läheisyydentunnetta tiimin sisällä silleen.

Tiimi A:n vuorovaikutuksen ominaispiirteitä selittääkin hajautetulle tiimille tyypillinen organisatorinen hajautuneisuus, jota tarkastelen tarkemmin myöhemmässä luvussa.

Tiimi D:ssä jäsenten mielipiteet tiimin vuorovaikutuksen laadusta erosivat suuresti siitä riippuen, kuinka aktiivinen rooli tiimin jäsenellä oli tiimissä. Toiset tiimin jäsenistä kokivat vuorovaikutuksen hyvinkin läheiseksi tiettyjen tiimin jäsenten kanssa, kun taas toiset jäsenet olivat henkilökohtaisesti yhteydessä ainoastaan tiiminvetäjään, ja häneenkin vain harvoin esimerkiksi suuren aikavälin tai ajanpuutteen takia. Myös tiimi D:n viestintää kuvasikin paljon organisatorinen hajautuneisuus, minkä vuoksi tiimin jäsenten työtehtävät paikallisissa yksiköissä olivat hyvin erilaisia ja heillä oli hyvin erilaiset resurssit osallistua tiimin yhteiseen vuorovaikutukseen.

Viestinnän useus tiimin jäsenten kesken eri viestintävälaineissä vaihteli jokaisessa tiimissä suuresti. Tallennetun vuorovaikutuksen kautta oli mahdollista tarkastella tiimikohtaisesti jäsenten aktiivisuutta ja osallistumista tiimin yhteiseen vuorovaikutukseen. Koska tarkastelukohteena oli joka tiimissä eri viestintäväline, ei samanlaista analyysia voi kuitenkaan kaikista tiimeistä tehdä. Osal-



listumisaktiivisuuden tarkasteluun tiimi A:n ja B:n video- ja puhelinneuvottelut olivat hyvin työläitä puheenvuorojen runsauden vuoksi, ja jätin niiden tarkemman analyysin työmäärän takia tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Yleisenä havaintona voi kuitenkin todeta, että tiimien A ja B vetäjät toimivat tiimipalaverissa puheenjohtajina, ja olivat sen vuoksi yleensä niitä, jotka aktiivisimmin olivat äänessä ja toivat keskusteluun uusia puheenaiheita. Keskustelut tiimi A:n ja B:n video- ja puhelinneuvotteluissa käytiin siis melko pitkälti tiiminvetäjien johdolla.

Tiiminvetäjien rooli vuorovaikutuksen aktivoijana näkyy myös tiimeissä C ja D. Koska tiimi C:n pikaviestinkeskustelut eivät tallentuneet automaattisesti, pyysin jäseniä tallentamaan ja lähettämään minulle kaikki keskustelunsa, jotka he olivat pikaviestimellä käyneet tutkimushetkestä seuraavien kahden viikon aikana. Minulle asti päätyneiden viestien määrä vaihteli suuresti, ja osa jäsenistä ei lähettänyt niitä eri syistä johtuen ollenkaan. Näin ollen tulokset tiimin viestinnän useudesta ja jäsenten osallistumisaktiivisuudesta pikaviestinaineistoon perustuen ovat lähinnä kuvaavia ja suuntaa-antavia.

Tiiminvetäjä oli ollut pikaviestinkeskustelujen aloittajana ja vastaanottajana useimmin kaikista tiimin jäsenistä, sillä hän oli osallistunut kaikkiaan 49 keskusteluun yhteensä 22 kertaa. Muista tiimin jäsenistä vain kaksi oli osallistunut keskusteluihin pikaviestimen välityksellä yli kymmenen kertaa. Kaksi tiimin jäsentä ei ollut aloittanut keskustelua tai osallistunut niihin kertaakaan. Tiimi C:n pikaviestinkeskustelujen jakautumista on kuvattu taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Tiimi C:n viestien jakautuminen pikaviestimessä

Tiimin jäsen	Aloitettuja keskusteluja (kpl) Yht. 49 <sup>2</sup>	Osallistumisia muiden aloittamiin keskusteluihin (kpl) Yht. 49 <sup>3</sup>
C1	5	17
C2	0	0
C3	1	0
C4	7	2
C5	2	1
C6	0	0
C7	5	2
C8	2	1
C9	7	2
C10	8	10
C11	0	0
C12	7	5

Osallistumisaktiivisuus pikaviestimessä näyttäisi tiimi C:n jäsenten kohdalla noudattavan kaavaa, jonka mukaan aktiivisuus pikaviestikeskustelujen aloittamisessa olisi yhteydessä myös pikaviestimellä saatujen yhteydenottojen määrään. Vain tiiminvetäjä näyttäisi olevan selvästi useammin yhteydenoton kohde

<sup>2</sup> Aloitetuista keskusteluista viisi oli tiimiin varsinaisesti kuulumattomien henkilöiden aloittamia.

<sup>3</sup> Kaikista pikaviestinkeskusteluista yhdeksässä tapauksessa yhteyttä otettiin tiimiin varsinaisesti kuulumattomaan jäseneseen.

kuin viestinnän aloittaja. Lisäksi mielenkiintoinen jakauma on tiimin jäsenten C4 ja C9 kohdalla, jotka ovat itse aloittaneet suurimman osan keskusteluistaan tiimin jäsenten kanssa. Tällä saattaa olla yhteyttä siihen, että kyseiset jäsenet olivat tiimin etäjäseniä, eli sijaittivat maantieteellisesti kaukana tiimin keskiöstä, jolloin heidän oma-aloitteisuutensa tiimin vuorovaikutuksessa korostuu. Etäjäsenten aktiivisuutta käsittelemme tarkemmin luvussa 3.7.1.

Myös tiimi D:n kohdalla erot jäsenten osallistumisaktiivisuudessa olivat selvästi havaittavissa tiimin keskustelufoorumien viesteistä. Keskeisessä asemassa tiimin vuorovaikutuksessa olivat tietyt aktiiviset jäsenet, joiden aktiivisuus vuorovaikutuksessa korostui myös keskustelufoorumilla. Lisäksi tiiminvetäjä oli kaikkein aktiivisin keskustelufoorumien osallistuja. Kaikista 174:stä tutkimushetkellä kirjoitetusta viestistä tiiminvetäjä oli kirjoittanut 64 viestiä ja kaksi aktiivisinta jäsentä oli kirjoittanut yli 20 viestiä, kun taas kuusi tiimin jäsenistä oli lähettänyt keskustelufoorumille vain kymmenen viestiä tai vähemmän, ja osa jäsenistä ei ollut kirjoittanut keskustelufoorumille lainkaan. Keskustelufoorumien viestien hajautumista lähetettyihin ja vastattuihin viesteihin on kuvattu taulukossa 6.

TAULUKKO 6 Tiimi D:n viestien jakautuminen keskustelufoorumilla

Tiimin jäsen	Keskustelunavaukset (kpl) Yht. 53	Vastaukset muiden viesteihin (kpl) Yht. 121 <sup>4</sup>
D1	32	32
D2	10	13
D3	8	20
D4	0	4
D5	0	13
D6	0	10
D7	1	11
D8	0	0 <sup>5</sup>
D9	0	1
D10	2	7
D11	0	0
D12	0	0

Seuraavissa luvuissa tarkastelen hiukan tarkemmin hajautettujen tiimien vuorovaikutukseen yhteydessä olevia tekijöitä viiden hajautettuja tiimejä kuvaavan ulottuvuuden kautta: tiimien maantieteellisen, ajallisen, kulttuurisen ja organisatorisen hajautuneisuuden sekä vuorovaikutuksen muodon kautta (ks. Kuvio 2).

<sup>4</sup> Kaikista vastausviesteistä keskustelufoorumilla oli yhteensä 10 viestiä tiimiin varsinaisesti kuulumattomilta jäseniltä.

<sup>5</sup> D8:n paikallisesta yksiköstä tiimiin varsinaisesti kuulumaton jäsen osallistui keskusteluun 8 kertaa, mutta tiimin jäsen D8 ei kirjoittanut keskustelufoorumille kertakaan.

### 3.2 Maantieteellinen hajautuneisuus

Maantieteellisen hajautuneisuuden merkitys tiimin vuorovaikutukselle koetaan tiimeissä hyvin eri tavalla. Toisten tiimin jäsenten mielestä maantieteellinen etäisyys vähentää ja vaikeuttaa tiimin vuorovaikutusta, kun taas toiset tiimiläiset kokevat, että maantieteellisellä etäisyydellä ei ole merkitystä jäsenten vuorovaikutukseen, tai että se jopa parantaa sitä.

Silloin, kun maantieteellinen etäisyys koetaan vuorovaikutusta vaikeuttavaksi tekijäksi, perusteluina ovat yleensä vuorovaikutuksen hitaus tai erilaiset tiimin yhtenäisyyteen, kuten ajattelutapaeroihin liittyvät syyt. Etäisyys nähdään vuorovaikutusta hidastavana tekijänä erityisesti silloin, jos työssä on meneillään kiireisempi vaihe. Kaksi tiimin jäsentä kuvaa seuraavassa maantieteellisen etäisyyden hidastavaa vaikutusta työntekoon.

C11: Kyl meillä monessa projektissa ja muussa tulee mieleen se, että ne [tiimin etäjäsenet] on siellä, niin niinku... sillee, et voi ei ku ne olis täällä [naurahtaa], tai ehkä sitte niillä on ihan samanlainen ajatus, että saatais ehkä nopeemmin jotain asioita tehtyä.

A9: Jotenki musta nyt on kivempi silleen, että varsinki, jos sillä projektilla on kiire ja tällai, et tämmönen niinkun välitön ja nopee ja tämmönen kiivastahtinen vuorovaikutus on tärkee siinä, niin silloin on mun mielestä ehdottomasti paljon parempi, et on... korkeintaan kahenkymmenen metrin päästä huoneesta [naurahtaa].

Maantieteellinen etäisyys nähdään joskus myös syynä siihen, että tiimin jäsenet ajattelevat työhön liittyvistä asioista eri tavalla. Koska etäisyyden takia vuorovaikutusta koetaan olevan vähemmän kuin samassa paikassa työskentelevien ihmisten välillä, ei myöskään muiden tiimin jäsenten ajattelutavoista ja mielipiteistä ole yhtä paljon tietoa. Maantieteellisen etäisyyden aiheuttamaa vuorovaikutuksen puutetta ja siitä syntyviä väärinymmärryksiä kuvattiin seuraavasti:

T: Do you feel that your teamwork would differ if you all were located in the same office?

C3: ... We probably would be a little more cohesive, little more closer, we would understand each other whether coming from and how other people, how each other thinks, which I think is a very important part to really understand why, where, how... things happen. The deeper understanding of everything I think... it's what is missing, which leads to assumptions and can lead to very wrong assumptions on issues, and lead to misunderstanding.

Yleisesti ottaen tiimin jäsenet eivät silti osaa aina sen suuremmin perustella sitä, miksi maantieteellinen hajautuneisuus koetaan tiimin vuorovaikutusta vaikeuttavaksi tai hidastavaksi tekijäksi. Pyydettyäessä pohtimaan sitä, millaista tiimin työnteko olisi, jos kaikki tiimin jäsenet sijaitsisivat samalla työpaikalla, vastaus on useimmiten, että vuorovaikutus olisi silloin helpompaa tai nopeampaa. Eräs tiimin jäsenistä nosti esiin kuitenkin myös oman ikänsä kokemukseen vaikuttavana tekijänä. Vanhempana työntekijänä hän koki, että perinteinen tapa työskennellä samassa toimistossa olisi ollut hänelle helpompaa.

B3: In my opinion at least in my age I think it's easier to see the person [naurahtaa], going to the office and ask, if you know we have to do this and this. ... It might be more effective, I don't know, but I have a feeling.

On kuitenkin otettava huomioon, että maantieteellistä etäisyyteen liittyy myös muita hajautetun työn ulottuvuuksia, jotka saattavat etäisyyden sijaan olla yhteydessä siihen, miten vuorovaikutuksen koetaan toimivan. Osa tiimiläisistä selittikin maantieteellisen etäisyyden hankaluutta jonkin muun hajautetun työn ulottuvuuden, kuten vuorovaikutuksen muotoon liittyvien tekijöiden kautta. Tätä ulottuvuutta tarkastelen lähemmin alaluvussa 3.6.

Kaikki hajautettujen tiimien jäsenet eivät koe maantieteellistä hajautuneisuutta pelkästään vuorovaikutusta vaikeuttavana asiana. Osa tiimiläisistä on sitä mieltä, että etäisyys ei niinkään ole se tekijä, jolla on merkitystä tiimin työnteekoon. Koska viestintävälineitä käytetään hajautetuissa tiimeissä joka tapauksessa paljon, ei merkitystä ole enää sillä, kuinka kaukana maantieteellisesti vuorovaikutuksen toinen osapuoli sijaitsee.

C5: Mä oikeestaan koen sen niin, et varsinki tonne [maan nimi] päin kun mä oon yhteydessä, niin tuota... en näe eroa siinä, että soitanko [sinne] vai [yksikköön samassa kaupungissa]. Että joka tapauksessahan minä soitan.

Tiimin jäsenten mielestä maantieteellinen läheisyys ei automaattisesti takaa viestintää jäsenten välillä. Merkityksellisempiä ovat sen sijaan esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden toimivuus ja samantyyppiset työtehtävät vuorovaikutuksen toimivuuden selittäjänä. Välimatkalla ei siis varsinkaan samassa maassa työskenneltäessä nähdä olevan juuri merkitystä vuorovaikutukseen, jos yhteistyö on kuitenkin tiivistä.

A8: Ei se musta vaikuta niinku se, että ollaanko missä, missä istut, se että vaikka mä istun samalla käytävällä jonku henkilön kanssa, ja siitä ei tuu semmmosta aitoa tiimityöskentelyä, että kumpikin istuu siellä huoneessaan ja tekee hommia eikä keskustele sen enempää eikä kommunikoi, että joku kenen kanssa mä teen, niin se voi olla [eri kaupungissa], mutta päivittäin soitellaan moneen kertaan ja lähetellään sähköpostia ja käydään tapaamassa jossain kerran viikossa, kerran kuukaudessa toisiaan, keskustellaan asioista, niin ei siinä, ei sillä onko siinä sit se kolmesataa kilometriä vai onko siinä yks seinä välissä, niin ei sillä niinku oo merkitystä. Et se tulee ihan sen työn ja ihmisten kautta se... se vuorovaikutteisuus.

On kuitenkin huomattava, että niistä tiimiläisistä, joiden mielestä jäsenten maantieteellisellä etäisyydellä ei ole merkitystä tiimin jäsenten vuorovaikutukseen, suurin osa työskentelee tiimin keskiössä. Tiimien kaukana sijaitseville etäjäsenille välimatka tiimin muihin jäseniin saattaakin tuntua merkitsevämmältä tekijältä, ja viestinnän ongelmia tai vuorovaikutuksen vähyyttä selitetään ehkä tällöin useammin juuri etäisyydellä muihin tiimin jäseniin. Eräs tiimi C:n etäjäsenistä kuvaa tilannetta seuraavalla tavalla:

C9: Even though you sit next to each other, then it's not the same as you communicate to them. And that's probably very typical. But I just think that us being outside Finland pay more attention to that fact, because the thing is that people in Finland sitting next to each other, they don't discover it daily.

Selvästi positiiviseksi asiaksi tiimien jäsenten välisessä maantieteellisessä etäisyydessä nähdään se, että ristiriitoja koetaan muodostuvan hajautetuissa tiimeissä vähemmän kuin perinteisissä tiimeissä. Sen sijaan, että etäisyys toisi ristiriitoja ja väärinymmärryksiä tiimin jäsenten välille, osa vastaajista koki maantieteellisen etäisyyden vähentävän konflikteja ja erimielisyyksiä.

D9: Well, I think that if a team is working constantly every day together there would probably be more opportunities for conflicts, and... cohesion wouldn't be as good. When there's fewer meetings, I think that there is less... chances and opportunities for maybe... greater conflicts.

Maantieteellinen hajautuneisuus nähdään hajautetuissa tiimeissä kaiken kaikkiaan merkittävänä hajautettujen tiimien vuorovaikutusta määrittävänä tekijänä, mutta sen seuraukset tiimin jäsenten vuorovaikutukselle koetaan melko eri tavoin ihmisestä riippuen. Vuorovaikutuksen laatuun ja useuteen tiimin jäsenten välillä ovat yhteydessä myös muut hajautetun tiimin ulottuvuudet, joista käsittelen seuraavaksi ajallista hajautuneisuutta.

### 3.3 Ajallinen hajautuneisuus

Ajallinen ulottuvuus nousee esiin hajautettujen tiimien vuorovaikutusta säätelevänä tekijänä erityisesti kahdella tavalla, aikaerojen ja viivästeisyyden näkökulmasta. Aikaerot ovat merkityksellisiä vain niissä tiimeissä, joissa osa jäsenistä sijaitsee selvästi eri aikavyöhykkeellä kuin muut tiimin jäsenet. Näin ollen aikaero ei ollut yhteydessä tiimi A:n toimintaan lainkaan, ja tiimi B:ssä, jonka jäsenet toimivat eri maissa, mutta joissa maiden välistä aikaeroa oli vain yksi tunti, ei aikaero juurikaan noussut esiin vuorovaikutukseen yhteydessä olevana tekijänä. Sen sijaan tiimi C:ssä ja D:ssä aikaerot olivat läsnä jäsenten vuorovaikutuksessa selvemmin. Viivästeisyyden merkitys vuorovaikutukseen korostuu puolestaan silloin, kun käytössä on paljon sellaisia viestintävälineitä, jotka ovat asynkronisia. Tällaisia välineitä, kuten sähköpostia, käytettiin paljon myös tiimeissä, joissa suurin osa työntekijöistä sijaitsi samassakin toimipisteessä.

Tiimin jäsenten välisen aikaeron koetaan ennen kaikkea hidastavan ja josain määrin vaikeuttavan vuorovaikutusta. Jos osa tiimin jäsenistä sijaitsee toisella puolella maapalloa, on kokoukset pidettävä usein varsinaisen työajan ulkopuolella, tai kaikki jäsenet eivät voi osallistua niihin ollenkaan. Tiimi C:n jäsen kuvaava aikaeron vaikutusta tiimin yhteisiin palavereihin seuraavasti:

C6: Meillähän on joka toinen viikko tiimipalaverit, johon [yksikkö Yhdysvalloissa] ei kylläkään osallistu aikaeron takia, mut et he lukee pöytäkirjat sitte.

Myös tiimi D:n toisella mantereella sijaitseva etäjäsen koki jopa kahdenvälisten kokousten järjestämisen tiiminvetäjän kanssa hankalaksi, koska päivässä on vain muutamia tunteja, jolloin samanaikainen viestintä on mahdollista aikaeron takia.

D9: We couldn't even have videoconference, we have to have it very early in the morning and already it's evening for the people in Finland. So when we want to have a videoconference they have to stay at work late, and we have to come in early to do that.

Aikaeroilla onkin suurin merkitys vuorovaikutukseen hajautetuissa tiimeissä niille jäsenille, jotka sijaitsevat maantieteellisesti kaukana muista tiimin jäsenistä. Toisaalta tiimi D:n kauimpana sijaitseva jäsen näki aikaeroissa myös positiivisen puolen töiden rytmittämisen näkökulmasta. Myöhään illalla sähköpostilla lähetettyyn kysymykseen odotti usein vastaus jo seuraavana aamuna.

D9: There is always a good side too, and the good side is that even at ten o'clock at night I can send a message and then I know I have an answer when I wake up [nauhaa]. So that part is good.

Sähköpostin ja muiden asynkronisten välineiden eduksi nähdäänkin se, että viestin vastaanottajan ja lähettäjän ei tarvitse olla samaan aikaan paikalla, vaan he voivat olla yhteydessä toisiinsa silloin, kun se kummallekin osapuolelle parhaiten sopii.

Kuitenkin myös ne tiimin jäsenet, jotka sijaitsevat vierekkäisillä aikavyöhykkeillä muiden tiimin jäsenten kanssa, kokevat usein hajautetun työskentelyn hidastavan reagoimista ja päätöksentekoa tiimissä. Pyydettyessä vertaamaan sitä, miten hajautetun tiimin vuorovaikutus eroaa perinteisessä tiimissä toimimisesta, juuri päätöksenteon hitaus nousee keskeiseen asemaan.

T: How do you feel that your teamwork would differ, if you all were located in the same office? Or same country, same site?

D5: I think we could be more efficient, because then we could make decisions... or we could make... it wouldn't take so much time to make the decisions.

Yksi ajallisen hajautuneisuuden viestinnällisistä piirteistä oli myös vuorovaikutuksen viivästeisyys. Koska reaaliaikaisia pikaviestimiä tai videoneuvottelua ei ole kaikissa tiimeissä käytössä tai niitä ei pystytä aikaerojen vuoksi kunnolla hyödyntämään, käytetään viestinnässä paljon asynkronisia välineitä, kuten sähköpostia ja keskustelufoorumia. Näin ollen keskustelu on aina jonkin verran viivästeistä, eikä mahdollisuutta esimerkiksi välittömään palautteeseen ole. Myös kynnys pienempien asioiden kysymiseen ja vaihtamiseen nousee tällöin korkeammaksi. Seuraavassa tiimi C:n jäsen kuvaa, miten tällaiset tilanteet vähentävät viestintää ja lisäävät väärinymmärryksiä:

C3: If they [muut tiimin jäsenet] were right here in the time-zone with the same, you could turn around and constantly get that communication, while our communication is usually... you know eight to nine hours, well usually a day off. And most of it is through e-mail. So instead of sending e-mails and answer to simple questions, if they were right here you could say why are you doing it this way, I don't understand, but if you have to write an e-mail, wait 24 hours to get your answer, you probably won't ask that.

Aikaerot vaativat myös tarkkuutta viestinnässä, jotta esimerkiksi tiimin kokousten ajankohdat ja yhteiset aikataulut ovat selviä kaikille. Usein tiimin jäsenet mainitsivatkin viesteissään, minkä maan ajasta kulloinkin oli kysymys. Seuraavat otteet ovat tiimi C:n pikaviestimestä ja tiimi D:n keskustelufoorumilta:

C1: good morning [nimi]! which phone number shall i call you when our meeting starts at 10 (9 your time)?

[Tuotteiden nimet] launch

04.11.2003 - 10:41:11

D1: Here some details about the [Tuotteiden nimet] weblaunch:

1. The launch is at 12.00 o'clock (Finnish time) Sunday 9.11.2003

### 3.4 Kulttuuri ja kieli

Kulttuurinen hajautuneisuus on keskeinen vuorovaikutukseen liittyvä tekijä hajautetuissa tiimeissä, ja sen merkitys korostuu lähinnä niissä tiimeissä, jossa on mukana jäseniä eri maista. Tiimi A:ssa, jossa jäsenet olivat levittäytyneet kahteen kaupunkiin, ei organisaatiokulttuurissa tullut esiin eroja saman tiimin eri toimipisteiden välillä. Kulttuurierojen kokemiseksi ei jäsenten kuitenkaan tarvinnut olla hajautuneina ympäri maailmaa, vaan esimerkiksi tiimi B:n jäsenet painottivat kulttuurieroja olevan Pohjoismaidenkin välillä:

B6: Even if we think that the four Nordic countries are very equal, I must say there also are very big differences between the cultures. And I think we have the tendency of minimizing the cultural differences, we don't really see them... and that also I think is a good thing. That if you just work as a person, not focusing on too much on the differences, if you just go on, that is in some way positive, but still I think we sometimes oversee a lot of cultural differences, that some of us expect the others to behave in a certain way and if this is not happening we are wondering, and this wondering is sometimes not necessary, if we could more understand different cultures.

Erot kulttuurien välillä hajautettujen tiimien sisällä näkyvät myös suhtautumisessa työhön ja ajattelutapaeroina työn tekemiseen liittyen. Jäsenet saattavat kokea, että itse työn tekoon suhtaudutaan eri tavalla muissa maissa, tai että päivittäiset rutiinit ja toimintatavat ovat muissa maissa erilaisia. Osa työnte-koon liittyvistä eroista johtuu myös eri maiden organisaatioiden erilaisuudesta tai jopa työhön liittyvän lainsäädännön eroista eri maissa. Tämä tuli esiin erityisesti henkilöstöhallinnon alalla toimivassa tiimi B:ssä, jossa tiimin jäsen koki, että eri maiden erilaisista toimintatavoista oli tärkeää voida keskustella tiimin sisällä tiimin jäsenten välisten suhteidenkin näkökulmasta.

B5: Sitte tulis ehkä enemmän sitä selän takana paskan puhumista jos... ei olis min-käänlaista mahdollisuutta ite sanoa, että nyt tää ei vaan toimi näin, että koittakaa nyt ymmärtää, että Suomessa ei toimita tällä tavalla. Et semmosta jotain säännöstä tai poliitiikkaa ei meillä voida ottaa käyttöön, jos ei se meidän vaikka työaikalakeihin sovi tai jotain.

Viestintätilanteissa kulttuurinen hajautuneisuus ilmenee hajautetuissa tiimeissä kahdella tavalla: 1) kulttuurieroilla viestintätyyleissä sekä 2) vieraan kielen käyttöön liittyvinä viestinnällisinä haasteina. Kulttuurierot viestintätyyleissä korostuivat etenkin tiimi C:ssä, jossa toisesta kulttuurista tuleva tiimin jäsen koki, että hänen kulttuurinsa viestintätyyli on suurempaa kuin suomalainen, minkä johdosta erityisesti epämuokavien asioiden viestintä vaikeutui.

C3: One thing is we get empathy when we are looking for action plans or resolutions, another thing is when it's uncomfortable, we feel it's been ignored, but they're maybe dealing with the issue over there and not communicating a word to us.

Kuten yllä oleva esimerkki osoittaa, viestinnän ongelmia hajautetuissa tiimeissä saatetaan tulkita hyvin monesta näkökulmasta, ja tässä esimerkissä tiimin jäsen koki viestinnän vähyyden ja sen heikon vaikuttavuuden johtuvan nimenomaan kulttuurisesta ulottuvuudesta.

Sama tiimi C:n jäsen koki myös, että suomalainen viestintätyyli on epämuodollisempaa ja henkilökohtaisempaa kuin hänen kulttuurinsa tyyli. Koska suurin osa tiimi C:n jäsenistä sijaitsi Suomessa, toista maata edustavan jäsenen oli helppo vertailla vuorovaikutusta oman tiiminsä sisällä suhteessa oman maansa yksikköön. Tiimin jäsenen näkökulmasta viestinnän epämuodollisuudessa oli siis kyse kansallisen kulttuurin eroista. Tiimi C:n suomalainen vetäjä sen sijaan painotti sitä, että koko yrityskulttuuri kyseisessä organisaatiossa oli hyvin epämuodollinen.

C1: Se mikä mun mielestä on enemmänkin ehkä yrityskulttuurin asia, on se tämmönen epähierarkkisuus ja epämuodollisuus mikä [organisaation nimi] noin ylipäättään vallitsee, et vaikka me tehdään isoja ja kalliita projekteja ja on kaikennäköisiä ihmisiä mukana ihan ylimmästä johdosta lähtien, niin se ei silti tarkoita, että me oltais mitenkään kauheen muodollisia ja hierarkkisia tässä kommunikoinnissa, että yhtä lailla siellä sinutellaan ja huulta heitetään, oli siellä sit minkä tasosia ihmisiä tahansa mukana.

Kulttuurierojen kokeminen onkin selvästi yksilöllistä, jolloin hajautettujen tiimien jäsenet saattavat tulkita erilaisia viestintätilanteita ja niiden seurauksia hyvin eri tavalla. Eri kulttuurien edustus samassa tiimissä koetaan kuitenkin monessa tapauksessa positiiviseksi ja kiinnostavaksi asiaksi, mikä esimerkiksi motivoi tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa. Lisäksi se mahdollistaa tiimien paremman toimimisen koko organisaation hyväksi eri kulttuurien näkökulmasta.

Vieraan kielen käyttöön liittyvät viestinnälliset haasteet ovat myös iso asia kaikissa kansainvälisissä tiimeissä. Osa tiimien jäsenistä koki vieraalla kielellä toimimisen ongelmalliseksi etenkin tiimeissä C ja D, joissa käytettiin paljon englantia, mikä ei kuitenkaan ollut äidinkieli suurimmalle osalle kyseisten tiimien jäsenistä. Vieraan kielen käyttö tuntui olevan haasteellista erityisesti silloin, kun vuorovaikutukseen käytettiin jotain viestintäteknologiaa. Vieraan kielen aiheuttamiksi ongelmiksi nousivat erityisesti viestinnän hitaus ja väärinymmärrykset. Lisäksi vieraan kielen haasteellisuutta lisäsi se, että viestintäteknologian välityksellä henkilökohtaisen kontaktin koettiin puuttuvan.



C8: Chatissa se voi olla kyllä sellasta, se on vähä sellasta änkönkkö [naurahtaa], ja varsinkin, jos kirjoittaa englanniksi, niin sitte ei varmaan oo nopea, kun mieltii, että meniköhän tää oikein ja silti tuli joku kirjoitusvirhe sinne. Ja sitte taas puhelimesta, puhelimestakin on kyllä helpompi selittää asioita sit taas ihan nopeesti. Mutta englanniks puhuttuna siinäkin voi mennä kyllä, tulla helposti väärinkäsityksiä [naurah-  
taa] tai olla vaikeeta selittää jotain juttuu tai ymmärtää, mitä se vastapää puhuu.

C5: Mutta just meilitse on joskus vähä hankala varsinki vieraalla kielellä jos kommunikoi, kun kuitenkin pitäis pystyä selittämään ummet ja lammet ja en yhtään niinku väheksy sitä, että niinku jo tossa alussakin sanoin, että mulla paljo korostuu se, mulla on tärkeitä nähä ihminen edes pari kertaa, kenen kanssa mä keskustelen.

Vieraalla kielellä viestimisen vaikeutta hajautetuissa tiimeissä tuntuukin lisäävän teknologian välityksellä myös se, jos osapuolet eivät tunne toisiaan hyvin. Viestintä vieraalla kielellä koetaan oudoksi ja kielivirheitä jännitetään erityisesti, jos keskustelukumppania ei ole tavannut koskaan henkilökohtaisesti kasvokkain.

C10: Mun mielestäkin on tosi hoopoo olla sinne [maan nimi] yhteydessä, kun mä en oo koskaan ihmistä tavannu, oon valokuvan, kasvoista kuvan nähny ja sitte puhunu puhelimesta, ja on tosi hassuu puhua ihmisen kanssa puhelimesta tai pitää monen tunnin Netmeetingiä, jota ei oo koskaan tavannu, niin se on aika hoopoo fiilis. Et se olis helpompaa, eikä niinku esimerkiks hirveesti jännittäis omia puhevirheitä tai muuta vastaavaa niin paljo, ku semmosen, joka tuntuu ihan ventovieraalta.

Tilanteita, joissa hajautetun tiimin jäsenet eivät ymmärrä toisiaan vieraan kielen vuoksi esiintyi helpommin tekstipohjaisissa, asynkronisissa viestintävälineissä. Väärät sanavalinnat voivat aiheuttaa sen, että vuorovaikutusosapuolet ymmärtävät asian eri tavoilla. Seuraavassa esimerkissä tiiminvetäjä joutuu tarkentamaan tiimin jäsenen keskustelufoorumille lähettämää kysymystä, koska ei ole ymmärtänyt sitä yhden viestin perusteella:

Is there any work going on on the web?

09.12.2003 - 12:03:26

D3: It has been a lot of minor breakdowns and the web is very slow today. Is there any work going on??

Re: Is there any work going on on the web?

09.12.2003 - 12:17:41

D1: I don't know what you mean with that is there any work going on. Do you mean that is there some construction work going on our servers, or is there any development work going on at the sites, or is there any work going on to fix these problems?

Myös pikaviestimessä esiintyi vastaavanlaisia väärinymmärryksiä, mutta koska pikaviestin on synkroninen viestintäväline, on väärinymmärrykset mahdollista korjata nopeammin, saman keskustelun aikana. Osa kulttuuriseen hajautuneisuuden liittyvistä viestinnällisistä haasteista voikin olla seurausta myös muista ulottuvuuksista, kuten vuorovaikutuksen muodosta. Teknologiavälitteisessä viestinnässä väärinkäsityksiä saattaa syntyä eri tavalla kuin kasvokkaisviestinnässä, vaikka keskustelu käytäisiin samallakin kielellä. Vuorovaikutuksen muodon merkitystä tiimin jäsenten viestintään käsittelen tarkemmin alaluvussa 3.6.

Vieraan kielen merkitys viestintää vähentävänä tai vaikeuttavana tekijänä nousee esiin myös tilanteissa, joissa tiimin jäsenillä on mahdollisuus valita, kenen tiimin jäsenen kanssa hän yhteistä työtehtävää hoitaa. Kielellä näyttäisi olevan jonkin verran merkitystä siihen, keneen ollaan yhteydessä työasioiden tiimoilta, jolloin vieraskieliset tiimin jäsenet saattavat jäädä samaa kieltä puhuvien tiimin jäsenten varjoon:

C2: Jos jonku asian kanssa on kiire, ja sitten tota C9 on siellä jossain [maan nimi], ja hänen pitää kommunikoida englanniks ja kaikkee, ja niinku soittaa tai muuta, niin varmasti niinku on helpompaa, jos vaikka C11 pystyy sen asian hoitamaan, niin se tulee sit hoidettua C11:n kautta eikä sitten kysellä C9:ltä, et onks sulla aikaa ja muuta tällästä näin.

D5: The language is an important part, because everybody doesn't speak English as well and... for instance, for me it's, it could be easier to communicate with [maan nimi] and [maan nimi], because they are, we speak same language, and then we can't get to involved with [maan nimi] or any other countries. So that's... the language is also one barrier.

Vieraan kielen käyttö hajautetuissa tiimeissä saattaakin johtaa erilaisten alaryhmien syntymiseen, koska viestintä koetaan usein helpommaksi niiden tiimiläisten kanssa, jotka puhuvat samaa kieltä. Jos vielä organisaatiot ja toimintatavat kyseisissä maissa ovat lähempänä toisiaan kuin muun maalaisten tiimin jäsenten kanssa, saattaa viestintä kulttuurisesti kauempana sijaitseviin tiimin jäseniin olla selvästi vähäisempää kuin saman kieliryhmän jakaviin tiimin jäseniin. Suhtautuminen vieraaseen kieleen vaihtelee kuitenkin yksilöllisesti. Tiimin vähemmistökieltä äidinkielenään puhuva jäsen koki tiimin yhteisenä kielenä käytetyn englannin passivoivan viestintää joidenkin tiiminsä jäsenten kohdalla.

T: Are all people [tiimissä] participating equally or are some more passive, some more active?

C9: Some are much more active than others, yeah, there's a big difference. Also because I think we sometimes do suffer from the language. Because some people still feel shy or don't feel comfortable in speaking English, when we sit in meetings and so on. But as soon as they start in Finnish, blablabla, so it depends and it differs from individual persons I think.

### 3.5 Organisaatorakenne ja organisaatiomuutokset

Tutkimukseeni osallistuneet hajautetut tiimit erosivat rakenteeltaan melko paljon toisistaan. Organisatorinen hajautuneisuus ja organisaatiomuutokset olivat silti kaikille tiimeille tyypillisiä. Se, että osassa tiimeistä jäsenet sijaitsivat hyvin erilaisissa yksiköissä organisaation rakenteen ja resurssien puolesta, oli yhteydessä siihen, että aika, motivaatio ja mahdollisuudet vuorovaikutukseen hajautetun tiimin kanssa vaihtelivat tiimin sisällä suuresti. Toisissa tiimeissä organisaation resurssit olivat jakautuneet tiimin jäsenten alayksiköihin epätasaisemmin kuin toisissa, ja toisissa tiimeissä puolestaan organisaatiomuutokset ja täten myös tiimin rakentamiseen ja elinkaaren heijastuvat muutokset olivat yleisempiä.

Organisatorinen hajautuneisuus ja organisaatiomuutokset heijastuvat tiimin jäsenten vuorovaikutukseen usein enemmän passivoivasti kuin aktivoivasti; monella tasolla tapahtuvat työnkuvat vievät aikaa tiimin hyväksi tehtävältä työltä, eikä oma hajautettu tehtäväalue onnistunut motivoimaan jäseniä kaikissa tiimeissä. Lisäksi tulevien muutosten pelko saattaa vähentää kiinnostusta hajautetun tiimin vuorovaikutusta kohtaan. Vuorovaikutukseen osallistumisen vähäisyyttä perusteltiin yleensä 1) ajan tai 2) motivaation puutteella.

Ajan puute oli varsin yleistä erityisesti tiimeissä B ja D, joissa tiimin organisatorinen rakenne hajautui siten, että jäsenet edustivat tiimissä omaa maataan ja heidän vastuullaan oli tiimin yhteisten tehtävien lisäksi myös paikallisia tehtäviä. Näin ollen tiimin yhteiset tehtävät nähtiin usein ylimääräisinä, varsinaisen työn päälle tulevina tehtävinä. Aktiivisuuden aste tiimin vuorovaikutukseen osallistumisessa onkin tällöin yhteydessä paikallisen yksikön resursseihin. Tiimi D:n jäsen kuvaa seuraavassa tilannetta, mikä monilla hänen tiiminsä jäsenillä töissä vallitsee:

D6: They don't have so much time to work with [tiimin työnkuva], that's of course a problem, because there are so many other works to do. And... If you don't have time, you don't have new ideas.

Samana tiimin toinen jäsen kuvailee tiiminsä jäsenten työnkuvia ja vastuualueita hyvin erilaisiksi, minkä vuoksi hän kokee muiden tiimin jäsenten voivan osallistua aktiivisemmin tiimin vuorovaikutukseen kuin mihin hänellä itsellään on mahdollisuus.

D9: I feel that most of the other marketing companies that have members in this group, are more dedicated to that, they're not... as far as I know, I don't think any of them are [oma titteli], with so many tasks, you know. I think there's someone else in the company that maybe has fewer responsibilities and therefore has more time for it.

Ajanpuutteen lisäksi myös se, kuinka suuri osa tiimin jäsenen palkasta tulee miltäkin yksiköltä, vaikuttaa siihen, miten paljon jäsen kokee voivansa panostaa hajautettuun tiimiin, ja miten aktiivisesti hänen tulee toimia paikallisessa tiimissään.

Motivaation puute on toinen hajautettujen tiimien vuorovaikutukseen liittyvä tekijä, joka nousee organisatorisesta hajautuneisuudesta. Joskus hajautettu tiimi muodostetaan tietyn osaamisalueen ympärille, ja tiimin jäsenet toimivat ikään kuin resurssipoolina muulle organisaatiolle. Näin ollen oman työn ja tiimin merkitys saattaa tuntua vähäiseltä. Motivaation puute heijastuu passiivisena osallistumisena tiimin vuorovaikutukseen.

T: No miten kys ylipäätään osallistuminen teidän tiimissä, onks se kuinka aktiivista, osallistuuko kaikki?

C7: ... osallistuuko mihin?

T: Siihen toimintaan tai viestintään tai kanssakäymiseen? Tai jossain kokouksessa?

C7: ... No se vähän niinku vaihtelee sinne, että... ei se nyt semmostakaan oo, että kaikki olis aina täysillä mukana siinä, että... mä en nyt osaa verrata oikee mihinkään, mitä se vois olla sinne... mut ei niinku semmosta aukotonta osallistumista. Ja kyllä mä

niinku esimerkiks ite välillä vetäydyn ihan, että mä en nyt tuu tähän mukaan, että tää ei oo mun juttu.

Organisatorinen hajautuneisuus tarkoittaa monessa tiimissä sitä, että tiimin jäsenet tekevät tietyn osaamisalueen puitteissa hyvin itsenäisiä projekteja, eivätkä näin ollen ole työtehtävien tasolla kovinkaan paljon vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Työtehtävien rooli tiimin vuorovaikutuksessa on suurta, koska niiden kautta tiimin jäsenillä joko on tai ei ole tarvetta viestiä toistensa kanssa. Tiimi C:n jäsen kuvaa yhteisten projektien merkitystä tiimin jäsenten väliselle viestinnälle seuraavasti:

T: No sitte jos ihan puhutaan tästä teidän viestinnästä, kanssakäymisestä, yhteydenpidosta, kuinka usein te viestitte tiimin jäsenten kesken toisillenne?

C6: Riippuu aina vähä siitä, että mitä työtä sä teet, eli mä oon huomannu, et mä olin aikasemmin tämän meidän [kaupungin nimi] ihmisen kanssa hyvin paljon tekemisissä, koska mä vein sinne nää meidän koulutuspaketit ensimmäistä kertaa, ja tuota he tarvitsi siinä tietysti aika paljon tukee, ensin alkuun, niin silloin mä muistin infota hänelle myös vähän niinku välillä muitakin asioita, mutta nyt taas kun he on siellä omaksuneet nää työt ja tuota menee omalla painollaan tavallaan, niin se kommunikointi on jääny tosi huonolle, ja nyt taas sitte tietysti kun mä teen C9:n kans [maan nimi]:ssa enemmän tehdään yhteisiä projekteja, niin tuota nää, hän tekee manuaalit sit näihin koulutuspaketteihin, niin nyt mä huomaan, että tulee niinku joskus soitettua sitte tämmösissä vähän epävirallisemmässakin asioissa C9:lle tai sitten meilattua, että se vähän vaihtelee.

Tiimi A:ssa organisatorinen hajautuneisuus oli niin suurta, että joillekin jäsenille vain tiimipalaverit olivat ainoita hetkiä, jolloin he kuuluivat siitä, mitä muut tiimin jäsenet tällä hetkellä työkseen tekivät tai ylipäätään keskustelivat muiden jäsenten kanssa.

A8: Meillä se on kyllä aika paljo sillai, et joku tekee omissa huoneissaan töitä eikä hirveesti niistä käydä, kun ei ole yhteistä keskusteltavaa, kun jokainen tekee niitä omia juttujaan, että kyllä se jää sitte sille tiimikokousten tai kahittelun pariin.

Vaikka toisissa tiimeissä työtehtävät saattavat organisatorisen hajautuneisuuden vuoksi olla hyvin erilaisia hajautetun tiimin sisällä, ja jäsenet työskentelevät hyvin itsenäisissä projekteissa, ei organisatorinen hajautuneisuus ole kaikissa hajautetuissa tiimeissä yhtä suurta. Toisten tiimien jäsenten mielestä juuri heidän hajautettu tiimensä toimii sinä tukiverkostona, joiden jäsenten kanssa vuorovaikutus töihin liittyen on antoisaa, ja josta voi saada apua ja tukea työtehtäviin liittyvissä asioissa. Koska jokin aihe- tai osaamisalue aina yhdistää hajautetun tiimin jäseniä, korostavat toiset tiimien jäsenistä oman tiimin jäseniä työtehtäviin liittyvän osaamisen kannalta parhaiksi keskustelukumppaneiksi. Eräs tiimin jäsen vertaa aikaisempaa, perinteisessä tiimissä tekemäänsä työtä nykyiseen hajautetun tiimin työhön, ja kertoo, että hajautetun tiimin jäsenistä on mahdollista saada enemmän tukea ja apua, koska työtehtävät tiimin jäsenten välillä ovat nykyisessä tiimissä niin lähellä toisiaan.

B5: Aikasemmassa elämässä... tehtiin just samasta huoneesta käsin työtä ja käsiteltiin suurempia määriä ihmisiä tai mäkin olin meidän järjestelmän pääkäyttäjänä, niin mulla oli seittemänsataa ihmistä, joiden tietoja lähinnä päivitettiin ja... että siinä kol-

legat teki sitten omia vastuualueitaan ja mä sanoisin, että silloin oli tietysti erilainen tiimi, mutta mulla oli niin oma spesiaalialue ja toisella ihmisellä oli oma spesiaalialueensa ja kolmannella omansa, et siinä mielessä nyt on sitä tukea jopa ehkä enemmänkin, koska on ihmisiä [maan nimi], jotka tekee samoja asioita, ku mä täällä.

Organisatorisen hajautuneisuuden ohella organisaatiomuutokset ovat hajautetuissa tiimeissä toinen vuorovaikutukseen liittyvä, organisaatorakenteista lähtöisin oleva tekijä. Koska osa tiimien jäsenistä näkee hajautetun tiiminsä tärkeäksi nimenomaan työhön liittyvistä asioista keskustelemisen kannalta, ei tiheisiin organisaatiomuutoksiin suhtauduta myönteisesti. Organisaatiomuutokset ja tiimin hajoaminen koetaan negatiivisena, koska omassa paikallisessa yksikössä ei ole joissain tapauksissa lainkaan samaa työtä tekeviä ihmisiä, joiden kanssa voisi keskustella omaan työhön liittyvistä asioista.

T: How would it feel if there would be some kind of organizational change and your team would be separated some how?

D3: Well that wouldn't feel good at all, because I have no one here in [maan nimi], in our company that works with the same tasks as I have, so it is very good... to have other people to discuss these kind of questions with.

Toisissa tiimeissä tasaisin väliajoin tapahtuviin organisaatiomuutoksiin oli jo totuttu ja niihin osattiin varautua. Muutokset aiheuttivat kuitenkin tiimin sisällä epävarmuutta ja ne olivat yhteydessä tiimin vuorovaikutukseen. Tiimi A:n jäsenen mukaan yleensä vuoden vaihteessa tapahtuvat organisaatiomuutokset saivat ihmiset jo syksyisin varuilleen.

T: Teidän tiimi ei ilmeisesti, tai että se on pysyvä tiimi, mutta aina voi olla jotain, mä oon käsittänyt, että voi tulla jotain organisatorisia muutoksia?

A6: Niin, yleensähan meillä lähestulkoon joka vuodenvaihteessa pikkasen ravistellaan organisaatiota uusiksi, nyt ei viime vuoden vaihteessa tapahtunu käytännössä mitään, se oli vähä sellanen poikkeus, joka toivottavasti vahvisti säännön.

T: Joo. No vaikuttaaks tää tällanen pieni epävarmuus jotenkin siihen, et...?

A6: Kyllä se vaikuttaa, [...] kyllä se aina pikkasen pistää semmosta pientä, sen huomaa ihan selkeesti siinä jossain lokakuussa, kun niitä ruvetaan supattaa tuolla kahvipöydässä niistä uusista mahdollisista organisaatiomuutoksista, siellä on vähä semmosta levotonta ilmapiiriä joskus aina havaittavissa.

Organisaatiomuutoksiin suhtautuminen tiimin sisällä vaihtelee myös yksilökohtaisesti. Tiimi B:ssä, jossa nykyinen hajautettu tiimi oli muodostettu vanhojen, paikallisten tiimien pohjalta, olivat erityisesti pidempään vanhan toimintamallin mukaan työskennelleet tiimin jäsenet haluttomampia muuttamaan työskentelytapojaan ja tottumaan uusiin käytänteisiin. Useat tiimi B:n jäsenistä kuvasivat jäsenten suhtautuvan muutoksiin tiimissään eri tavoin siitä riippuen, kuinka pitkään he olivat organisaatiossa työskennelleet. Tämä suhtautuminen heijastui myös tiimin jäsenten vuorovaikutukseen ja osallistumisaktiivisuuteen.

B3: For some of us, that have been working many years, it could be more difficult to make changes in the way of working.

B2: It depends on experience and age as well, because I can see the younger people and the more hungry people are more convinced, that this is gonna work, we can do this and we can do that. But some of the older people, they are a bit more like, oh no,

that's too much work, no we can't do that, that has never been done before and stuff like that.

T: How do the members take part in team interaction and communication?

B6: [...] The young and the senior generation participate in different ways.

H: How, can you describe it somehow?

B6: Yeah, I think we have each our agenda, we have... I think that for instance the senior generation is much more, or not much more but is influenced by the previous way of working in [organisaation nimi], where the young generation were not part of [organisaation nimi] at that time so we come in now, and we are much more focused on the future way of working, where I see that the senior generation they bring in a pattern, which I think is quite common for people [naurahtaa], they bring in a pattern from the past, where they are still... acting very much according to that.

Pohdittaessa tiheitä organisaatiomuutoksia ja tiimin vuorovaikutusta sekä sitä, mitä tiimin pitkä elinkaari ja pysyvyys puolestaan vuorovaikutukselle merkitsivät, kokivat haastateltavat tiimin pysyvyyden yleensä vuorovaikutusta helpottavaksi tekijäksi. Kaikki tutkimukseen osallistuneet neljä tiimiä olivat luonteeltaan pysyviä tiimejä, mutta millään tiimillä ei ollut erityisen pitkää historiaa takanaan. Kolme neljästä tutkimastani tiimistä oli kuitenkin toiminut yhdessä vähintään vuoden, ja lyhyemmän aikaa toimineessa tiimi D:ssäkin suuri osa jäsenistä oli ollut mukana myös aiemmassa vastaavanlaisessa tiimissä. Tätä taustaa vasten he kokivat tiimin pysyvyydellä olevan positiivista merkitystä jäsenten väliseen vuorovaikutukseen.

Tiimin pysyvyys koetaan tärkeäksi erityisesti 1) tiimin viestintäkäytänteiden oppimisen, 2) tiimin jäsenten tuntemisen ja 3) yhteisten toimintatapojen kehittymisen vuoksi. Pysyvyydellä on myös merkitystä tiimiin identifioitumiseen ja motivaatioon työskennellä tiimissä. Näihin kahteen viimeksi mainittuun tekijään palaan myöhemmin tiimiin identifioitumista käsittelevässä luvussa 6.

Tiimin viestintäkäytänteiden oppimisessa on kyse sekä siitä, että hajautetun tiimin jäsenet omaksuvat tiiminsä käyttämät viestintävälineet ja niiden käyttötavat, että siitä, että tiimin sisäiset viestintäkanavat tulevat tutuiksi, jolloin esimerkiksi avun kysyminen helpottuu. Koska viestintäteknologian käyttö on hajautetuissa tiimeissä jokapäiväistä, on teknologian käytön ja eri välineiden viestintäkäytänteiden omaksuminen merkittävä vuorovaikutukseen yhteydessä oleva tekijä. Seuraavassa tiimi B:n ja C:n jäsenet kuvaavat sitä, miten teknologian käyttö ja viestintätavat eri välineissä ovat kehittyneet tiimin yhdessä toimimisen myötä. Esiin nostetaan se, miten puhelinneuvotteluissa toimiminen on nykyisin helpompaa kuin tiimin alkuaikoina, sekä se, että vuorovaikutus esimerkiksi sähköpostin välityksellä on helpompaa tuttujen kuin ventovieraiden ihmisten kanssa:

B3: When the time goes on we learn new ways of working, so when we started the telephone-conference, it was much more difficult than it is today. We also learn by experience and by time doing this.

T: No vaikuttaako sun mielestä se mitenkään siihen, että te ootte kuitenkin tämmönen pysyvä tiimi, että te periaatteessa tiedätte, että te tuutte tulevaisuudessakin toimimaan, ettekä oo vaan projektitiimi, niin vaikuttaako se teidän viestintään, toimintaan jotenkin?

C10: No se vaikuttaa sillä tavalla mun mielestä helpottavasti, että jos miettis, että olis aina erilaisissa projektitiimeissä, missä niinku henkilöt vaihtuu, on eri henkilöitä, niin se, että se on helpompi, viestiminen on aina helpompaa, mitä tutumpia ihmiset on. Sä tiedät helposti, et minkälaisia viestejä niille pitää lähettää, et ne ei käsitä väärin niitä, niin ventovieraalle ihmiselle, niin se on, sähköpostin kirjottaminen on todella kieli keskellä suuta -hommaa, ku et sä tiedä, ettet vahingossa loukkaa jotain tai muuta vastaavaa. Ja sit oman tiimin keskellä, näitten tuttujen ihmisten keskellä pystyt heittään sinne ihan mitä vaan ja tiedät, että se vaan naurattaa siellä. Et on niitä omia juttuja.

Kuten perinteisissäkin tiimeissä, hajautetun tiimin pysyvyys mahdollistaa tiimin viestintäkäytänteiden omaksumista myös siltä kannalta, että tiimin jäsenet oppivat hakemaan toisiltaan apua erilaisissa ongelmatilanteissa sekä keskustelemaan toistensa kanssa. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus tehostuu ajan kuluessa, koska tuntiessaan toisensa jäsenet uskaltavat paremmin pyytää apua toisiltaan ja tietävät keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa:

B5: Et se kun tunnetaan toisemme ja tiedetään, mitä toinen osaa ja mitkä on sen vahvuudet, niin mä voin suoraan ottaa yhteyttä [tiimin jäsenen nimi], joka osaa nää jutut, se on niin hyvä näissä, et mä voin siltä pyytää apua. Et tietysti vaikuttaa siihen, että miten tehokkaasti toimitaan, eikä tarvi aina kantapään kautta oppia, et no hei, et vitsi kun mä en nyt oikee osaa tätä hommaa, et mitenkähän mä nyt alan tätä tekemään, ja sitte toinen saattaa painia saman asian kanssa jossain toisessa maassa.

Tiimin jäsenten tunteminen on keskeinen tekijä tarkasteltaessa tiimin pysyvyyden suhdetta tiimin jäsenten vuorovaikutukseen. Jäsenet kokevat, että tiimin pysyvyys mahdollistaa sen, että he tutustuvat paremmin toisiinsa. Tämä oli tärkeää erityisesti tiimi A:ssa, jossa suurin osa tiimin jäsenistä työskenteli eri projektien parissa. Jäsenet eivät voineet näin ollen tutustua toisiinsa yhteisten työtehtävien kautta, vaan tuntemaan oppiminen vaati yhteistä aikaa tiimin kesken.

T: Joo. No vaikuttaako sun mielestä ylipäätään aika jotenkin, että kauanko ollaan yhdessä, niin siihen tiimin toimintaan?

A4: Vaikuttaa ilman muuta, varsinkin tässä tiimissä, missä meillä on niin hajallaan tän työn takia tää porukka, niin on aikaa enemmän sitte tutustua muuten. Jos tekee töitä samassa projektissa esimerkiksi, niin sitä tutustuu sitä kautta, mutta välillä pitää tutustua tavallaan ihan näin niinkun muuten, kahvihuoneitten kautta, tai näitten tiimipalaverien sun muitten kautta.

Yhteisten toimintatapojen kehittyminen nähtiin myös tiimin pysyvyyden eduksi. Kun yhdessä toimitaan pidempään, toimintatavat rutinoituvat ja resurssia jää enemmän muuhun. Erityisesti kansainvälisissä tiimeissä tiimin pitkä elinkaari mahdollistaa tiimin toimisen enemmän kansainvälisesti yhtenä kokonaisuutena kuin monella paikallisella tasolla:

T: Onko teidän toiminta sun mielestä muuttunu tässä vuosien aikana, kun tää tiimi on ollu olemassa?

C4: No tietysti, kyllä se, meistä on tullu globaalimpi, että vähemmän Suomekeskeinen ja... sitten ehkä niinkun toimintatavat on rutinoituneempia. Tehdään hommia ehkä hiukan enemmän organisoidusti, vaikka tietysti siinäkin vois vielä olla parantamisen varaa.

B5: Kyllä se on muuttunu kovasti, et aluks oltiin enemmän sillee, et me hoidetaan nää Suomen asiat ja noi hoitaa noi ja noi hoitaa noi, ai teillä on vähä kiirettä siellä, no niin, niin on meilläkin täällä, mut ei niinkun ehkä ollu sellasta, koska me ei ajateltu että nää on kaikkien meidän yhteiset työt, vaan me ajateltiin että nää on mun työt ja noi on sun työt. Niin nykyään se ajatuskuvio on menossa enemmänkin siihen, että nää on meidän kaikkien yhteiset työt, se on ihan sama mistä käsin ne hoidetaan, kunhan ne hoidetaan.

Tiimin pysyvyys nähdäänkin tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta useimmiten hyvänä asiana. Organisaatiomuutoksiin on kuitenkin vaurauduttu, ja useat haastatelluista olivat kokeneet työuransa aikana jo monta uudelleenorganisointia työpaikallaan.

Organisaatiomuutokset ja organisatorinen hajautuminen tiimin sisällä ovatkin yhteydessä tiimin jäsenten vuorovaikutukseen monella tavalla. Yksilöiden kokemukset muutosten ja hajautuneisuuden vaikutuksista tiimin vuorovaikutukseen ovat kuitenkin erilaisia, ja tiimin työnkuvalla ja sillä, miten tiimin jäsenet työhönsä suhtautuvat, näyttäisi olevan myös merkitystä siihen, miten hajautuneisuus ja organisaatiomuutokset koetaan.

### 3.6 Vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys

Tiimin jäsenten kokemukset tiimin vuorovaikutuksesta ovat myös hyvin erilaisia siitä riippuen, tapahtuuko vuorovaikutus pääosin kasvokkain vai teknologiavälitteisesti, ja miten jäsenet näihin vuorovaikutuksen muotoihin suhtautuivat. Kokemukset vaihtelevat myös tilannekohtaisesti. Lisäksi yleiset kokemukset vuorovaikutuksesta teknologiavälitteisesti heijastelevat usein sen viestintävälineen ominaisuuksia, joita jäsenet käyttävät paljon, minkä vuoksi heidän suhtautumisensa teknologiavälitteiseen viestintään eroaa välillä melko paljonkin toisistaan. Tässä luvussa vertailen kuitenkin teknologiavälitteisen viestinnän ja kasvokkaisviestinnän yleisiä eroja, ja keskityn viestintävälineiden eroihin ja niiden merkitykseen hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa enemmän luvussa 5.

Teknologiavälitteisyyteen hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa suhtaudutaan kolmella tavalla: Toiset jäsenet kokevat teknologiavälitteisyydestä olevan tiimin vuorovaikutukselle selvää hyötyä, toiset suhtautuvat siihen neutraalisti, ja osa tiimien jäsenistä kokee teknologiavälitteisyyden negatiivisena tai soveltuvan huonommin joihinkin tehtäviin kasvokkaisviestintään verrattuna.

Teknologiavälitteisen viestinnän hyväksi puoliksi nähdään se, että teknologiavälitteinen viestintä tekee työnteosta luotettavampaa, se helpottaa vuorovaikutusta ja tehostaa tiimin työntekoa. Luotettavuus teknologiavälitteisen viestinnän ominaisuutena johtuu pitkälti siitä, että teknologiavälitteinen viestintä, toisin kuin kasvokkaisviestintä, on usein tallennettavissa. Sen vuoksi on helpompaa luottaa siihen, että sovituista asioista pidetään kiinni, kun asiasta on mustaa valkoisella. Kasvokkain sovituista asioista on sen sijaan helpompi livetä vastuusta.



C6: Minusta se olis sitte tosiaankin epäluotettavampaa, jos ei me käytettäis näitä teknologiavälineitä. Mun mielestä niinku olis paljo helpompi aina väittää, että en mä oo sellasta kuullu.

Teknologiavälitteisyys tuo kuitenkin mukanaan myös sen, että tallentuvuuden vuoksi on erityisen tärkeää huolehtia luottamuksellisten tietojen käsittelystä teknologian välityksellä. Kasvokkaiskeskusteluissa asiat säilyvät niiden tallentumattomuuden vuoksi automaattisemmin luottamuksellisina kuin teknologiavälitteisesti.

Luotettavuuden ohella muiksi teknologiavälitteisyyden positiivisiksi puoleiksi hajautettujen tiimien jäsenet näkevät työnteon ja viestinnän helpottumisen ja tehostumisen. Työnteko hajautetussa tiimissä olisi heidän mukaansa paljon hitaampaa ja vaivalloisempaa ilman viestintävälineitä, ja matkustaminen kokouksiin tulisi paljon kalliimmaksi kuin kokousten järjestäminen esimerkiksi puhelinneuvotteluna. Näin ollen kokouksia voi olla teknologiavälitteisesti myös useammin, eikä aikaa tarvitse käyttää lentojen varaamiseen ja muihin käytännön järjestelyihin. Myös itse viestintä nähdään teknologian välityksellä jossain määrin tehokkaammaksi kuin kasvokkain, koska sen koetaan olevan tehtäväkeskeisempää.

T: No onks sillä sun mielestä jotain merkitystä teidän työlle tai teidän tiimille, että te hoidatte asiat teknologian välityksellä, vaikuttaako se johonkin?

B5: ... En mä tiedä, ehkä se on vähä tehokkaampaa niin, että se ei oo sitte semmosta päivittäistä juoruilua [naurahtaa]. Ja sitte keskitytään siihen työntekoon enemmänkin, ainakin silloin ku ollaan toistemme kanssa tekemisissä.

Teknologiavälitteisyyden koetaan myös lisäävän viestintää hajautetuissa tiimeissä. Tiimi C:n vetäjän mukaan viestintävälineiden kautta tulee otettua helpommin ja useammin yhteyttä tiimin etäjäseniin kuin niihin tiimiläisiin, jotka oletusarvoisesti sijaitsevat lähellä:

C1: Joskus jopa tuntuu siltä, että just näitten teknisten apuvälineitten kanssa mä keskustelen tai ei kauheen syvällisesti välttämättä, mut vaihdan muutaman sanan ja ajatuksen näitten etäihmisten kans useammin kuin niiden kans, jotka on tässä samalla käytävällä, koska ne on oletusarvoisesti lähellä ja helposti saatavilla, ja mun ei tarte erityisesti lähestyy heitä.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen eduiksi lasketaan joskus myös sen mahdollistama sosiaalinen etäisyys. Toisten mielestä teknologiavälitteisesti on helpompaa käsitellä vaikeita tai ikäviä asioita, koska esimerkiksi asynkronista sähköpostia käytettäessä molemmat osapuolet voivat miettiä, miten asiansa muotoilevat. Myös puhelimesta sosiaalinen etäisyys on suurempi kuin kasvokkaisviestinnässä, jolloin hankalia asioita voi kertoa ilman, että kumpikaan osapuoli menettää kasvojaan. Toisaalta kuitenkin tiedostetaan, että teknologiavälitteisyys voi myös lisätä väärinkäsityksiä vaikeista asioista keskusteltaessa.

B1: Sellaset tilanteet, joissa tarvii antaa vähän tämmöstä negatiivisempaa palautetta, niin niissä tapauksessa mä joskus mietin, et käytätkö mä mieluummin puhelinta vai sähköpostia, et joissain tapauksissa se sähköposti saattaa olla parempi siinä mielessä, et mä ehdin rauhassa, mulla on tilaisuus muotoilla se täysin, et miten mä haluan asi-

ani esittää, ja toisella, vastapuolella on sitte rauhassa aikaa lukee se ja miettiä, et miten siihen reagoi. Et puhelimessa tai kasvokkain saattaa tulla tämmösiä spontaaneja reaktioita, jotka sitten saattaa niinkun viedä väärille urille sen asian, jos ei olla niinkun täysin molemmat hallitusti siinä tilanteen tasalla ja kypsiä ottamaan tai antamaan sitä palautetta rakentavalla tavalla. Mut tietenki se nyt taas sitte sähköpostissa pitää muistaa se, että ku siitä puuttuu se inhimillinen katsekontakti ja ääni, niin siinä saattaa jotkut asiat sitte korostua ihan väärällä tavalla, ja saattaa sitten tulla väärinkäsityksiä. Että se on aika lailla... tavallaan tasapainoiltava siinä, et kumman valitsee tämmösessä tilanteessa.

Neutraalisti teknologiavälitteisyyteen suhtautuvat tiimien jäsenet kokevat, että teknologiavälitteisyys ei heikennä tiimityön tehoa, ja että perinteiset viestintätavat, kuten paperiset tiedotteet ja lomakkeet, eivät ole välttämättä yhtään sen tehokkaampia kuin sähköiset, teknologiavälitteiset työkalut. Lisäksi useassa tiimissä koettiin, että teknologiavälitteisyys kuuluu joka tapauksessa nykyiseen työhön kiinteänä osana, eikä ole pelkästään hajautettujen tiimien vuorovaikutuksen ominaisuus. Vaikka lähellä työskentelevillä ihmisillä olisi mahdollisuus hoitaa samat asiat kasvokkain, on teknologian käytöstä tullut niin olennainen osa nykyistä toimintatapaa, että se nähdään tärkeäksi kasvokkaisviestinnän ohessa.

C9: I think it's very typical that even though you are located very close to each other, you often e-mail instead of going to that other persons room. But I think that has something to do with the fact, the way we utilize our technologies, because one thing is, that I could walk to the next door and have a chit chat, but the conversation normally ends up, hey, can you send me an e-mail, so I remember, because you use the technologies, especially the e-mail as the calendar reminders and meeting invitations you have to remember. So in that way even though we had the opportunity of communicating physically day to day, then we would still use our technologies very much, because we can't function without them. Because we are so used to having all these electronic calendar reminders and meeting invitations and tasks, what you need to do for specific day and so on.

Teknologiavälitteisyyteen negatiivisesti suhtautuvien tiimien jäsenten suhtautumisen syyt ovat kaikkein moninaisimpia. Erityisesti tiimien jäsenet korostavat sitä, että teknologiavälitteisesti kynnys ottaa yhteyttä toiseen tiimin jäseneseen on suurempi kuin kasvokkain, sekä sitä, että teknologiavälitteisesti syntyy enemmän väärinymmärryksiä. Kynnys yhteydenottoon teknologiavälitteisesti on suuri sen vuoksi, koska teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa asioita ei voi kysäistä ohimennen, kuten kasvokkaisvuorovaikutuksessa, vaan esimerkiksi sähköpostissa yksittäistä kysymystä varten pitää kirjoittaa oma, erillinen viesti. Koska sähköpostia lähetetään hajautetuissa tiimeissä muutenkin todella paljon, eivät jäsenet viitsi välttämättä kuormittaa toisiaan yksittäisillä kysymyksillä sähköpostin kautta, ja näin keskustelu voi jäädä paljon vähäisemmäksi kuin vaikkapa samassa työhuoneessa istuvien tiimin jäsenten välillä. Tämän vuoksi hajautetuissa tiimeissä olisikin usein tarvetta jatkuvasti auki olevalle, synkroniselle viestintävälineelle. Tällaisissa välineissä yhteydenoton kynnys ei olisi niin suuri kuin nykyisissä järjestelmissä, joista monet perustuvat erillisille viesteille. Pikaviestin onkin yleistynyt nopeasti monissa organisaatioissa, minkä voi nähdä osaltaan johtuvan juuri tällaisesta tarpeesta.

Myös väärinymmärrysten todennäköisyys koetaan teknologiavälitteisesti joskus niin suureksi, että yhteistyökumppaneiden valinta tiimin sisältä johonkin tehtävään saattaa perustua siihen, onko kasvokkaisviestintä mahdollista. Hankalia työtehtäviä koetaan olevan helpompi hoitaa kasvokkain samassa paikassa työskentelevien tiimin jäsenten kanssa kuin kauempana sijaitsevien jäsenten kanssa teknologiavälitteisesti.

C2: Jos on vaikeita asioita, ne pitää kommunikoida puhelimen ja Netmeetingin kautta, niin kyllä sen huomaa, että se ei niinku oikeesti mee perille, että se on helpompi hoitaa sit täällä päässä, koska sä voit, vaik se olis englanninkielinen, joka on täällä paikan päällä, niin sä pystyt niinku paljo helpommin selittää sen asian sille, ku se, että se on jossain tuolla... puhelimen ja niinku Netmeetingin kautta, niin... sä et voi olla koskaan varma, et se asia meni oikeesti perille, et se niinku vaatii enemmän sit aktiivisuutta ja vielä kyselyä ja kaikkee muuta.

Teknologiavälitteinen viestintä koetaan hankalammaksi kuin kasvokkaisviestintä myös sen takia, että vuorovaikutus on erilaista ja esimerkiksi läsnäolon ilmaiseminen on vaikeampaa puhelimesta kuin kasvokkain. Seuraavassa tiimi B:n jäsen kuvaa, miten tiimin vetäjä on toivonut hänen olevan aktiivisempi tiimin puhelinneuvotteluihin osallistumisessa. Jäsenen mukaan hänen hiljaisuutensa johtuu ennemminkin hänen persoonallisuuden piirteestä kuin passiivisuudesta, joka korostuu puhelinneuvottelun välityksellä.

T: How would you say that the members take part in team interaction in general?

B4: I think I should be more active [naurahtaa], because [tiimin vetäjän nimi] tells me every time that I must be more active and be more involved, but I'm a very good listener, I listen on what the other discuss, so I'm not sleeping [nauraa].

Erityisesti tiimi B:ssä jäsenet olivat tietoisia siitä, että vuorovaikutus oli tiimin jäsenten välillä epätasapainoista, ja se korostui entisestään teknologiavälitteisesti. Tiiminvetäjä oli pyrkinyt keskustelemaan tiimissä asiasta ja aktivoimaan hiljaisempiakin jäseniä mukaan vuorovaikutukseen myös teknologiavälitteisissä tilanteissa. Osallistumisen koettiin tasapainottuneen tiimissä siitä, millaista se oli tiimin alkuvaiheessa ollut. Tämän nähtiin johtuvan osaksi myös siitä, että tiimin jäsenet tunsivat nykyisin toisensa paremmin, ja olivat tottuneet puhelinneuvotteluun viestintävälineenä.

Teknologiavälitteisen viestinnän heikkous kasvokkaisviestintään nähden korostuu tiimien jäsenten kokemuksissa lisäksi henkilökohtaiseen kontaktiin ja tutustumiseen liittyen. Muihin tiimin jäseniin koetaan olevan helpompaa tutustua kasvokkaisviestinnän välityksellä. Tutustuminen muihin jäseniin helpottaa myös viestintää tiimin sisällä, minkä vuoksi säännölliset kasvokkaistapaamiset koetaan tärkeiksi. Tutustumisen vaikeutta teknologiavälitteisesti saattaa selittää se, että relationaalinen viestintä koetaan teknologiavälitteisesti hankalaksi. Useat tiimiläisistä korostavat sitä, että teknologian välityksellä ei tule jaettua yhtä paljon relationaalista viestintää, vaan teknologiavälitteisesti vuorovaikutus on tehtäväkeskeisempää kuin kasvokkain. Eräs tiimin jäsen kuvailee teknologiavälitteistä viestintää näin:

T: No onks sun mielestä jotain asioita helpompi tai sitte vaikeempi hoitaa teknologiavälityksellä ku kasvokkain?

B5: ... No tietysti se, että jos haluaa oppia tuntemaan ihmiset, niin siihen tarvitaan se, että nähdään näin kasvokkain ja voidaan jutella ja voidaan vaihtaa ajatuksia sillä tavalla, että nähdään toinen, niin kyllä siihen tarvitaan tosiaan se näkeminen.

Hajautettujen tiimien jäsenten näkemykset teknologiavälitteisestä viestinnästä jakautuvat siis positiiviseen, neutraaliin ja negatiiviseen suhtautumiseen. Yllä tarkastellut suhtautumistapojen erot voidaankin tiivistää taulukon 7 mukaisesti.

Kun tarkastellaan hajautettujen tiimien jäsenten näkemyksiä teknologiavälitteisestä viestinnästä ja heidän aktuaalista teknologiavälitteistä vuorovaikutustaan, on asenteissa ja käyttäytymisessä havaittavissa yksi selkeä ristiriita. Se liittyy teknologiavälitteisen viestinnän relationaaliseen puoleen. Vaikka tiimijäsenten suhtautumisessa teknologiavälitteiseen viestintään esiintyy usein ajatus siitä, että epämuodollista, suhdekeskeistä vuorovaikutusta ei ole mahdollista teknologian kautta välittää, todistaa tiimijäsenten vuorovaikutuksen analysointi kuitenkin sen, että tällaista vuorovaikutusta kuitenkin käydään myös teknologiavälitteisesti. Tiimi C:n jäsen kuvaa seuraavassa esimerkissä teknologiavälitteisen viestinnän puutteeksi erityisesti sen, että epämuodollista, relationaalista viestintää ei teknologian välityksellä tule juurikaan jaettua:

C4: Teknologian välityksellä ei sillä lailla toi... just toi informaali puoli oikein välity, et nää, näillä hyvin pitkälti hoidetaan tämä formaali puoli, mutta... sit tämmöset kahvikuppijutustelut jää vähemmälle, niin se tietysti hankaloittaa sitä, et ei saa samalla tavalla tuntumaa niihin ihmisiin.

Kuitenkin sama tiimin jäsen kävi pikaviestimessä hyvin epämuodollisia ja tunnepitoisia keskusteluja muiden tiimiläisten kanssa. Oheinen keskustelu käytiin tiimin jäsenen ja tiiminvetäjän välillä pikaviestimessä seuraavana aamuna, kun Suomi oli edellisiltana hävinnyt jääkiekoppelissä Ruotsille:

8.5.2003 klo 8:33

C4: Jaaha, tämän aamun kuittaa oivallisesti Paavo Väyrysen toteamus: "Voiko vitutukseen kuolla?"

C1: No juuri näin, eikä siitä viitsi edes keskustella...

C1: mutta jos minulta kysytään, niin tolla pelillä me ei edes olis ansaittu voittoa!!!

C4: Eipä, eikä kyllä niillä edellisilläkään näkemilläni peleilla. En oikein osaa arvostaa murskavoittoja Ukrainaa tai Sloveniaa tms. vastaan.

C1: Niinpä, helppohan se on pullistella kun vastustaja on vertauskuvallisesti jossain leikkikoulutasolla...

C4: Jeps. Jännä vain, en oikein osaa kuvitella Ruotsia 5-1 tilanteessa sössimässä voittoa Suomelle... ei taida Aravirran ajan päätyminen tulla hetkeäkään liian aikaisin.

C1: Mä sanoin eilen kun tilanne oli 3-1 että tää ei ole mikään turvallinen johto, kun on suomi-ruotissta kyse, kun ruotsi on tullut ennenkin 3-4 maalin takaa, mutta en kyllä odottanut enää 5-1 tilanteessa voitavan sössiä näin pahasti. ei kyllä kovin mukava päätös aravirralle.

C4: Eipä. Nyt katsotaan mitä Summanen saa aikaan, ei tosin olisi ollut ykkösvalintani valmentajaksi, mutta katsotaan ennen kuin hutkitaan...

C1: minusta täysi psykopaatti ja sellanen kuumakalle, ettei pahemmasta välilä. yksi tutun vaimo opiskeli jyväskylässä samaan aikaan summasen kanssa ja sanoi, että oli ihan täysi häirikkö.

C1: mutta ehkä se osaa valmentaa,,,

C4: Valmentajan ei aina tarvitse olla filmaattinen persoona, ei Jortikkakaan varsinaisesti ole... :)

(jatkuu)

(sitaatti jatkuu)

C1: no ei, mutta minua huolestuttaa se esimerkki, jonka joku summanen antaa nuorille, eikä kai sen valmennusfilosofiatkaan ole sieltä siisteimmistä päästä.

C4: Joo, jää nähtäväksi. Oma valintani olisi ollut Jortikka, jos ei muuten, niin siksi että mies todistettavasti osaa voittaa. No, ehkä vielä joskus. Tie maajoukkuevalmentajaksi kun näyttää nyt menevän Jokereitten kautta.

C1: niin kai, joku korruptiojärjestys se kai tässäkin asiassa pitää olla :-)

C4: Heh joo.

C4: Jeps, mutta taidan syventyä nyt työhön, ei jaksakaan enää kelailla näitä. Rajansa kaikella... ;)

C1: joo, tikulla silmään sitä joka vanhoja muistaa! mukavaa työpäivää :-)

C4: Samoin!

TAULUKKO 7 Hajautettujen tiimien jäsenten suhtautuminen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen

Suhtautuminen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen		
Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Teknologiavälitteinen viestintä on luotettavaa, koska se on usein mahdollista tallentaa.	Perinteiset viestintätavat – esimerkiksi paperiset tiedotteet – eivät ole sen parempia kuin teknologiavälitteiset tavat.	Teknologiavälitteisesti on vaikea viestiä sellaisia luotamuksellisia asioita, joista ei haluta jäävän dokumenttia.
Teknologiavälitteinen viestintä on nopeaa.	Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta on joka tapauksessa nykyisessä työelämässä paljon – myös samassa toimipisteessä työskennellessä.	Läsnäolon ja aktiivisuuden osoittaminen on teknologiavälitteisesti vaikeaa.
Teknologiavälitteinen viestintä on tehokasta, keskittyy asioihin.	Teknologiavälitteisellä viestinnällä ei ole merkitystä työn tehokkuuteen.	Viestintä on pelkäämistä asiakaskeistä, relationaalisen viestinnän jakaminen on teknologiavälitteisesti vaikeaa.
Säästetään aikaa ja rahaa, kun ei tarvitse matkustaa niin paljon.		Tutustuminen toisiin ihmisiin on teknologiavälitteisesti vaikeaa.
Teknologiavälitteisesti tulee pidettyä enemmän yhteyttä kuin kasvokkain.		Kynnys ottaa yhteyttä teknologiavälitteisesti on suurempi kuin kasvokkain.
Teknologiavälitteisyys mahdollistaa sosiaalisen etäisyyden, josta on joskus etua vaikeiden asioiden viestimisessä.		Väärinymmärryksiä syntyy teknologian välityksellä helposti.

Myös tiimi B:n jäsenet kuvasivat tiimensä vuorovaikutusta teknologiavälitteisesti hyvin asiapitoiseksi. Heidän mukaansa teknologiavälitteisesti ei otettu yhteyttä päivittäisistä asioista rupattelun, vaan teknologian välityksellä käsiteltiin aina jotain tehtäväkeskeistä asiaa:

T: How would you then describe your interaction, how is it like?

B4: ...We have contacts when we have special subject... you don't mail or contact only to talk how the weather is or something like that, we have a contact every time we discuss something. It can be support or it can be... a special issue.

B5: Helpompaa on tietysti mennä naapurihuoneeseen ja kysyä, mitä kuuluu kuin se, että no otanpa tästä nyt puhelimen käteen ja soitan, että miten Ruotsissa menee, se tuntuu vähän tyhmältä, et ihan yleensä se nyt on joku asia, minkä takia [naurahtaa] sit soitellaan.

Tästä huolimatta tiimin jäsenillä oli paljon epämuodollista viestintää myös puhelinneuvottelun välityksellä käydyissä tiimipalavereissa. Ennen kokouksen alkua tiimin jäsenet saattoivat kertoa toisilleen, mitä olivat lomillaan tehneet tai kuinka olivat edellisiltansa viettäneet. Puhelimen välitykselläkin siis jaettiin relationaalista viestintää, mutta sitä käsiteltiin enemmän tehtäväkeskeisen viestinnän lomassa, kun taas esimerkiksi pikaviestimellä viestinnän funktio tiimin jäsenten välillä saattoi olla pelkästään relationaalinen.

Pikaviestin vaikuttaakin olevan hajautettujen tiimien käyttämästä viestintäteknologiasta kaikkein selvimmin se viestintäväline, jonka kautta tiimien jäsenet jakavat paljon myös relationaalista ja epämuodollista viestintää toistensa kanssa. Pikaviestin vaikuttaa olevan viestinnällisiltä ominaisuuksiltaan sellainen, että esimerkiksi yhteydenoton kynnyks ei ole niin korkea ja vuorovaikutuksen tyyli on epämuodollisempi kuin monissa muissa viestintävälineissä. Pikaviestimen ja muiden viestintävälineiden ominaisuuksia käsitellen tarkemmin luvussa 5.

Näyttääkin siltä, että monessa tapauksessa hajautettujen tiimien jäsenet suhtautuvat teknologiavälitteisen viestintään kielteisemmin kuin kasvokkain viestintään, vaikka monia sen sanotuista kielteisistä vaikutuksista ei esiinny, kun tarkastellaan oikeaa, hajautettujen tiimien jäsenten välistä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Tulos on erityisen tärkeä siksi, että teknologiavälitteisen viestinnän suhteen vastaavaa vertailua ei aiemmin ole tehty, vaikka käyttäytymisen ja suhtautumisen välisiä eroja on tutkittu muissa konteksteissa (ks. kooste käyttäytymisen ja asenteiden eroja tarkastelevista tutkimuksista esim. Ajzen 2001; Gross & Niman 1975). Olen tarkastellut tätä asenteiden ja käyttäytymisen eroa teknologiavälitteisessä viestinnässä tarkemmin konferenssiesitelmässäni (Sivunen 2006c).

## 3.7 Tiimin rakenne

### 3.7.1 Etäjäsenyys ja sen tuomat haasteet

Hajautettujen tiimien rakenne erosi toisistaan paljon eri tiimien välillä. Tiimit B ja D olivat hajautuneet tasaisesti eri paikkakuntien ja maiden välille, niin että jokaisessa toimipisteessä oli vain yksi tai kaksi tiimin jäsentä. Tiimeissä A ja C suurin osa jäsenistä oli puolestaan keskittynyt yhteen toimipisteeseen, jolloin loput jäsenet olivat selvemmin ikään kuin tiimin etäjäseniä.

Tiimin rakenteella on merkitystä tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Tiimeissä, joissa enemmistö jäsenistä on keskittynyt yhteen toimipisteeseen, tiimin etäjäsenille viestiminen ja heidän mukaan ottamisensa tiimin toimintaan on suurempi haaste kuin niissä tiimeissä, joissa kaikki

jäsenet ovat tasaisesti hajautuneita. Etäjäsenedy onkin erityisesti niiden hajautettujen tiimien ilmiö, joissa suurin osa jäsenistä työskentelee samassa paikassa, ja vain osa muista erillään. Tässä luvussa käsittelenkin etäjäsenedyttä lähinnä tiimien A ja C näkökulmista.

Etäjäsenedy aiheuttaa erilaisia viestinnällisiä haasteita sekä kaukana työskenteleville, että tiimin keskiössä työskenteleville jäsenille. Tiimi C:n keskiössä työskentelevät ihmiset ymmärsivät oman vastuunsa viestinnässä, ja että sitä tarvittaisiin usein enemmän etäjäsenten suuntaan.

C2: Jos itse vähäks aikaa [naurahtaa] joutuis tonne areenalle, niin huomais, että kuin huonosti on hoitanu jotain kommunikaatioo tällä hetkellä [naurahtaa] sinne päin, niin siinä mielessä se vaatis enemmän aktiivisuutta meikälaisiltä, jotka on täällä, istutaan täällä niinku sydämmessä vai miks tätä nyt kutsuttaiskaan, hubissa.

Toisaalta kuitenkin keskiössä sijaitsevat jäsenet odottivat etäjäseniltä itseltään myös aktiivisuutta viestinnässä:

C10: Kyllä niin kauan, kun osaa kysyä, niin kyllä viestintä toimii (naurahtaa). Et se vaatii myöskin siltä vastaanottajalta aktiivisuutta, et ei se viestintä oo ykssuuntasta siinä mielessä, että joskus kun kuulee tätä valitusta, että viestintä ei toimi ja se ei muuta, mutta mun mielestä se ei oo pelkästään sitä, että se, jonku pitää lähettää viestejä koko ajan, kyllä niitä viestejä pitää osata hakeekin.

Etäjäsenet puolestaan toivoivat, että tiimin keskiössä sijaitsevat jäsenet tiedostaisivat tiimin hajautetun luonteen ja olisivat valmiita toimimaan sen mukaan. Tiimi C:n etäjäsen on kuitenkin samaa mieltä keskiössä sijaitsevan tiimin jäsenen kanssa siitä, että loppujen lopuksi viestinnän toimivuus riippuu pitkälti etäjäsenistä itsestään. Etäjäsenten onkin oltava aktiivisia tiedon hankinnassa, koska he kärsivät eniten siitä, jos tieto ei kulje.

C9: Very important factor for me, or how do you say, has been communication. So that is something I have always [said], hey you need to communicate and write those e-mails in English and not in Finnish and so on [...] But somehow I think that us been located outside, we have to make a bigger effort, we need, we must do it in order to work... good for us. Because I think it's easy to put myself in the Finnish colleagues' place as well, that it must sometimes be difficult to, hey we have C9 and C3 as well in [maan nimi] and [maan nimi]... so maybe it's because we have experienced that we do a bigger effort in order to maintain it I think. Because we suffer from it if it doesn't exist.

Vaikuttaa siltä, että erityisesti relationaalista viestintää koetaan olevan vaikeaa välittää kaukana sijaitseville tiimin jäsenille. Spontaanit kahvipöytäkeskustelut jäivät etäjäseniltä kuulematta, ja tällaista tietoa, joka kerääntyy keskiössä sijaitsevien tiimin jäsenten epämuodollisessa vuorovaikutuksessa, on hankalampaa jakaa eteenpäin. Yksi tiimi C:n jäsenistä kuvaa tilannetta seuraavalla tavalla:

T: Kuinka usein sä viestit teidän tiimiläisten kanssa?

C11: ... Niin kaikenlainen viestintä... No kyl mä päivittäin viestin... niinku jollain tasolla, oli se nyt mitä tahansa, musta tuntuu, et tää on hyvin semmosta, et täällä huoneessa ei kyllä paljo istu. Mä oon ainakin ite tuolla jatkuvasti jossain kyselemässä... ja ehkä se on sitte enemmän sitä, mikä tietenki taas sitte jossain, jos joku meidän tii-

miläisistä on jossain tuolla kauempana, niin... semmosta tietoo, et harmittaa, kun ne ei oo täällä. Varmasti jäävät jostain semmosesta niin paljo vaille.

T: Mut että etäjäseniinkin pidät yhteyttä...?

C11: En kyllä päivittäin, se on kyllä ihan... se on enemmänkin sitte, ku on ihan oikeesti jotain asiaa, että ei tuu soitettua, et no mitä kuuluu, täällä taas niinku enemmän on sitä, että totta kai, ku ollaan ihan vierekkäin ja lähekkäin, niin on se paljo helpompaa, et kyllä se... säälistää sillee ne, jotka on tuolla kauempana, et harmi, tai niinku heidän puolestaan.

Syyt sille, miksi etäjäsenet jäävät viestinnässä paitsioon, tuntuvat useimmiten löytyvän joko 1) maantieteellisestä ulottuvuudesta, 2) vuorovaikutuksen muodosta tai 3) henkilökohtaisista syistä. Maantieteelliseen ulottuvuuteen liittyy se, että koska tiimin etäjäsenet eivät jaa muun tiimin kanssa samaa työskentelyympäristöä, he eivät myöskään voi osallistua tiimin käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluihin, jolloin osa tiedosta jää heiltä sen vuoksi saamatta. Vuorovaikutuksen muotoon puolestaan liittyy se, että teknologian välityksellä kynnyks on usein suurempi kuin kasvokkain, koska kasvokkaistilanteissa yhteydenoton aiheen pystyy usein selvittämään jonkin muun asian, kuten yhteisen lounaan ohessa. Henkilökohtaiset syyt puolestaan liittyvät siihen, että etäjäsen ei ole itse tarpeeksi aktiivinen tiedonhankinnassa. Yksi tiimi A:n jäsenistä kuvaa seuraavassa nykyistä työtilannettaan, jossa hän tällä hetkellä työskentelee etäjäsenen asemassa eräässä projektissa. Etäjäseneltä vaadittaisiin hänen mukaansa paljon aktiivisuutta.

A6: Siellä on semmonen... vähä yli kaksikyt henkee ja täällä on kolme henkee ja... siellä se on niinku niin tiivistä se yhteistyö ja jotenki se unohtuu se meidän olemassaolo aina ja... sit se yks tekijä siellä on varmasti se, että kaikilla on niin hirvittävä kiire, niin kukaan ei oikein ehdi [naurahtaa], viitti jäädä pohtimaan, että sitte pitäis vaan jaksaa ite olla koko ajan aktiivinen ja yrittää kysyä.

Tiimin keskiössä sijaitsevat jäsenet kokevatkin, että etäjäseniltä itseltään vaaditaan erityistä aktiivisuutta viestinnässä, jotta he eivät jäisi tiimin ulkopuolelle. Etjäsenyys vaatii myös itsenäistä luonnetta ja persoonallisuudenpiirteitä, eikä tällaisen työskentelyn nähdä soveltuvan kaikille.

C4: Se on vähä ihmisistä kiinni, että tämmönen, että ollaan... erillään muista, niin sopii toisille hyvin ja toisille ei ollenkaan, että mulle se sopii kyllä.

C6: Mun mielestäni tämmöseksi etätiimin jäseneksi ei kyllä ihan oikeesti kaikki kyllä sovellukaan, että se vaatii tietynlaista persoonaa, hyvin tämmöstä itsenäistä ihmistä, joka pystyy itsenäisesti tekemään töitä. Että sellanen ihminen, joka ei siihen kykene, niin siitä ei tuu hyvää etätiimiläistä.

Tiimin etäyksiköiden suhde hajautettuun tiimiin vaihtelee myös tiimikohtaisesti. Tiimi C:llä oli tiimin jäseniä useammassa toimipisteessä kuin tiimi A:ssa, ja tiimi C:ssä osa jäsenistä työskenteli myös eri maissa. Tiimi C:n vetäjän näkökulmasta etäjäsenet olivat myös keskenään hyvin erilaisessa asemassa, koska etjäsenten paikallisten yksiköiden rakenne oli kaikkialla erilainen.

C1: Ne on niin erilaisia, että meillä on... [kaupungin nimi] ihmisellä ei oo ketään toista meidän tiimiläistä siellä, [kaupungin nimi] olevalla mun tiimiläisellä siinä on kui-



tenkin joukko developpereita siellä yhdessä, et siellä on meidän tätä ryhmään kuuluvia on hyvinki kymmenen kappaletta, [maan nimi] on kaks henkee, joista toinen kuuluu mun tiimiin, mut heillä on muuten hyvin tiivis yhteisö siellä, joka koostuu näistä läheisistä, mitä meillä tällä myöskin on, samantyyppisistä ihmisistä, ja [kaupungin nimi] meillä on sellanen kolmen hengen tiimi, joka on myöskin aika tiivis siellä keskenään.

Tiimin keskiössä sijaitsevien jäsenten suhde etäjäseniin ja heidän paikallisiin yksiköihinsä on usein erilainen kuin muihin tiimin jäseniin. Keskiössä sijaitsevat jäsenet arvelivat myös etäjäseneillä olevan omia, paikallisia ryhmittyänsä.

C8: Voi kuvitella, että nää, jotka on muualla, vaikka niillä on oma pieni yksikkö, joka on osa tätä isoo tiimii, mut sit siellä on niitä muita, ja ne kuuluu sit siellä taas johonki omaan sellaseen, joka ei välttämättä oo tiimi, mutta varmaan joku tyyliin [naurahtaa] kahvitaukokuppikuntaan tai johonkin vastaavaan, että niillä on siellä sitte erilaiset tämmöset yhteisönsä.

Erityisesti silloin, jos tiimin keskiössä sijaitsevat jäsenet ja etäjäsenet eivät tee juurikaan yhteistyötä keskenään, ei etäjäseniä aina osata välttämättä edes mieltää täysivaltaisiksi tiimin jäseniksi.

A6: Se olis varmaan sitte taas ihan eri tilanne sillee, jos meillä olis vaikka fifty-fifty henkilöt sillee, että olis puolet siellä ja puolet täällä, niin se olis aivan eri näkökulma, mut me ollaan kuitenkin niin selvästi [kaupungin nimi]-painotteinen, että se jotenkin, sitä ei oikein osaa ottaa silleen lainausmerkeissä vakavasti sitä [toimipaikan nimi] osaa tiimistä.

Etäjäsenet koetaan usein myös vieraammiksi kuin muut tiimin jäsenet, mikä omalta osaltaan vaikeuttaa yhteydenottoa ja viestintää.

T: No eroaisko teidän toiminta jotenkin sun mielestä, jos te olisitte kasvokkain, tai eroaako se käyttäytyminen siellä virtuaalisesti ku tällai joka päivä muuten?

C10: [...] face-to-face ollaan täällä joka päivä, niin ollaan tutumpia keskenään, tän inkin niin sanotun ydinporukan kanssa näin, niin totta kai sillon kun on tutumpi, niin se on sillon suoraviivasempaa se viestintäkin. Että vieraampia ne on kumminkin, jotka on sitte niitten yhteyksien päässä.

A5: Täällä ihmiset on tutumpia ja niitten kanssa on helppo, ja kyllähän se niinku ihan sama tilanne on, jos sä oot yhteydessä tonne [paikkakunta] toimipisteeseen, niin jos sulla on siellä tuttu ihminen, niin on helppo sinne olla yhteydessä, mutta kun niitä niin vähä nähdään ja ollaan aika vieraita toisillemme, ja sitte on vähä sellanen tilanne välillä, että ku ei oikein edes tiedä, että kuka siellä vastaa tähän kysymykseen tai kuka on oikee henkilö, kehen otat yhteyttä ja... sekin jo, senkin selvittäminen on joskus uskomattoman vaikeeta [naurahtaa].

Etäjäsenedessä tuntuu olevan merkitystä myös sillä, kuinka kaukana tiimin keskiöstä etäjäsenet sijaitsevat. Jos tiimissä on jäseniä myös eri maista, ei samaan sisällä toimivissa eri toimipisteissä työskenteleviä etäjäseniä lasketa aina yhtä kaukaisiksi jäseniksi kuin niitä, jotka työskentelevät kokonaan eri maissa. Tällaisia etäjäseniä eivät myöskään koske kaikki hajautetun tiimin ulottuvuu-

det, sillä esimerkiksi aikaeroja eikä usein myös kulttuurieroja esiinny niin paljon samassa maassa työskentelevillä tiimin jäsenillä. Lähempänä sijaitsevat etäjäsenet voivat myös käydä tapaamassa tiiminsä muita jäseniä useammin kuin kaukana sijaitsevat etäjäsenet. Seuraavassa lainauksessa on huomattavissa juuri tämä ero lähellä sijaitsevien ja kauempana sijaitsevien etäjäsenten välillä. Tiimin C vetäjä on aluksi kertonut, ketä etäjäseniä hänen tiimiinsä kuuluu, mutta hän muistaa mainita vasta lopuksi maantieteellisesti lähimpänä tiimin keskiötä työskentelevän etäjäsenen:

C1: [...] yks joka on, multa unohtu sanoa, et mullahan on yks tiimin jäsen [kaupungin nimi], ja hän nyt käy täällä lähestulkoon... pari kertaa kuussa ellei useamminkin, melkein kerran viikossa, että siinä mielessä on vähän eri juttu.

Etäjäsenyyteen liittyikin usein sitä enemmän hajautetun työnteon ulottuvuuksia, mitä kauempana kulttuurisesti ja maantieteellisesti etäjäsen muusta tiimistä sijaitsee. Vuorovaikutus etäjäsenten ja tiimin keskiön välillä voikin olla hyvin erilaista siitä riippuen, kuinka hajautettuja etäjäsenet ovat suhteessa muuhun tiimiin.

### 3.7.2 Paikallisten jäsenten vuorovaikutus

Hajatetuissa tiimeissä on usein myös monia jäseniä, jotka työskentelevät kaikki samalla paikkakunnalla. Tiimeissä A ja C paikallisten jäsenten osuus tiimin kaikista jäsenistä oli melko suuri, kun taas tiimeissä B ja D jäsenistä vain muutamat työskentelevät samassa paikassa. Tarkastelen seuraavassa ensin paikallisemmin keskittyneiden tiimien jäsenten vuorovaikutusta tiimin keskiössä, jonka jälkeen keskityn tasaisemmin hajautettujen tiimien jäsenten vuorovaikutukseen heidän paikallisissa yksiköissään.

Tiimeissä, joissa on yksi, usean samassa paikassa toimivan jäsenen muodostama keskiö, vuorovaikutusta määrittävät 1) vuorovaikutuksen monikanavaisuus, 2) jäsenten tuttuus, 3) saavutettavuus ja 4) alaryhmien muodostuminen. Vuorovaikutuksen monikanavaisuus liittyy siihen, että samassa paikassa toimivien jäsenten on helppo viestiä paljon sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti. Kasvokkaisviestintätilanteita syntyy jäsenten välillä samassa paikassa luonnostaan, ja keskiössä sijaitsevilla jäsenillä onkin enemmän mahdollisuuksia tiedon jakamiseen kasvokkain kuin etäjäsenillä. Silti myös teknologiavälitteinen viestintä on samassa toimipisteessä työskenneltäessä yleistä. Sähköpostia lähetetään paljon maantieteellisestä etäisyydestä riippumatta, ja esimerkiksi pikaviestimellä saatetaan kysyä jotain kiireellistä asiaa. Seuraava pikaviestinkeskustelu kuvaakin tällaista tilannetta, jossa mahdollisuudesta kasvokkaisvuorovaikutukseen sovitaan samassa työpaikassa toimivien työkavereiden kesken pikaviestimen välityksellä:

C8: Hi [nimi], I postponed my lunch till 12...do you have time already now ?

CX<sup>6</sup>: yes. let's do that...

C8: Ok, I will come to your room :-)

Vuorovaikutuksen muoto voidaan paikallisten tiimin jäsenten kesken valita helpommin kuin etäjäsenten kesken, joiden kanssa teknologiavälitteinen viestintä on yleensä ainoa vaihtoehto.

Jäsenten tuttuus on toinen vuorovaikutusta määrittävä tekijä tiimin paikallisissa keskiöissä. Sen, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin, koetaan helpottavan viestintää ja tiedon jakamista: On helppoa mennä kysymään asioita sellaiselta ihmiseltä, jonka jo tuntee, ja josta tietää, mitä hän osaa.

Saavutettavuus tiimin keskiössä sijaitsevien tiimiläisten välillä puolestaan liittyy siihen, että keskiössä työskentelevät tapaavat toisiaan usein kasvokkain. Kasvokkaistapaamisia voidaan järjestää tiimin paikallisten jäsenten kesken myös työpäivien ulkopuolella. Saavutettavuus linkittyy näin ollen jäsenten väliseen tuttuuteen; paikalliset jäsenet myös tuntevat toisensa paremmin kuin tiiminsä etäjäsenet, joilla ei ole vastaavaa mahdollisuutta viettää yhteistä aikaa muiden jäsenten kanssa. Tiimi A:ssa, jossa vain muutamat tiimin jäsenistä työskentelivät muissa toimipisteissä, tiimin keskiöön kuuluvat jäsenet pitivät joka maanantai-aamu vapaamuotoisempia tiimipalavereita. Tällainen käytäntö paransi tiedonkulkua tiimin sisällä paikallisten jäsenten osalta, mutta etäjäsensille näissä palavereissa puhutut asiat eivät aina kantautuneet. Näin ollen tiimin viestintää parantamaan tarkoitettu kahvihetki lisäsi lähinnä samassa toimipisteessä työskentelevien jäsenten kuin koko tiimin välistä saavutettavuutta ja tuttuutta. Tiiminvetäjä kertoo seuraavassa, miten tiedon eteenpäin välittäminen kahvihetken jälkeen tiimin etäjäsensille on jäänyt vähäiseksi:

A1: On ollu tavoite, meillä on nimittäin [kaupungin nimi] on semmoset aamukahvit, maanantai-aamuisin, että jutellaan ja puhutaan niissä ihan työasiaakin joskus, niin mä joskus lupasin noille [etäjäsensille], että mä aina soittelen kahvien jälkeen, että mitä on niinku juteltu ja mitä on niinku sillai, mutta sit meillä on tässä viime aikoina...[...] kaiken maailman jouluasioita, niin (nauraa) en mä oo sitten viittiny niitä ruveta raportoimaan.

Alaryhmien muodostuminen tiimin sisään on tavallista hajautetuissa tiimeissä, joissa suuri osa jäsenistä työskentelee paikallisesti tiimin keskiössä. Tiimi C:n sisällä kuvattiin olevan pienempiä ryhmittymiä, joista toiset olivat enemmän tekemisissä toistensa kanssa. Alaryhmien väliset viestintäerot korostuivat joskus erityisesti koko tiimin yhteisissä puhelinneuvotteluissa.

C11: Ei noi... tommoset conferencepuhelimessa istumiset oo mitään herkkua, varsinkin niille, jotka on siellä toisessa päässä. Muistaa että, ei puhuttais yhtä aikaa ja naurettais täällä, ja sitä tiimihenkeä ku tuntuu jonain päivänä löytyvän niin rutkasti (naurahtaa), niin sitte ne toiset tuntee ittensä vielä kauheemmaks siellä puhelimen toisessa päässä, ku ei voi osallistuu ihan naamakkain siihen semmoseen, ja sitte tämmöset sisäpiirin vitsit, tai tämmöset, mitkä on meidän suomalaisten juttuja,

---

<sup>6</sup> CX on tiimiin kuulumaton, mutta samaan organisaatioon kuuluva henkilö.

niin... niin että ottaa sille huomioon semmosessa tietyn tasoisessa viestinnässä niitä toisessa päässä olevia ihmisiä.

Kuitenkin myös tiimin keskiössä sijaitsevat jäsenet kokivat joskus ulkopuolisuuden tunnetta tiimissä. Alaryhmien muodostuminen ei siis liity pelkästään kasvokkaisuoroaikutuksen mahdollisuuteen. Yksi tiimi C:n jäsenistä kertoo seuraavaa:

C6: En mä usko, että kukaan tahallaan syrji ketään meidän tiimissä, että jos sitä tapahtuu, niin se on ihan tahatonta, mutta... no okei, etätiimillähän se on kyllä käytännössä ihan mahdotontakin, mutta... tämmönen sosiaalinen puoli, että esimerkiksi jos niinkun suurin osa tiimiläisistä suunnittelee, että okei, lähdetäänpä nytte ton [tiimin jäsenen nimi] veljen konserttia kuuntelemaan, niin mun mielestäni siitä pitäis niinku infota kaikille tiimiläisille, tulee sitte ketä tulee. Kuka sanoo jees ja kuka nou. Mutta mun mielestäni siitä pitäis niinku infota. Ettei lähdetä sille linjalle, että sitten jos järjestetään jotain happeningia tai mennään kaljalle töitten jälkeen, että se on vaan sitte se pieni porukka joka sinne lähtee.

Tiimin rakenne ei olekaan ainoa alaryhmien syntymisen selittäjä tiimien sisällä, vaan myös samanlaisuus tai erilaisuus suhteessa muihin saattaa synnyttää tiimiin erilaisia ryhmittymiä. Kasvokkaisuviestintä ja maantieteellinen läheisyys eivät näin ollen takaa sitä, että tiimin keskiössä olevat toimisivat kaikki yhdessä tiiviimpänä alaryhmänä kuin muut tiimin jäsenet, varsinkin, kun myös keskiössä toimivat jäsenet tekevät usein etätöitä tai viestivät toisilleen teknologiavälitteisesti. Joskus niiden syntymistä saattavat edesauttaa samat työtehtävät ja rutiinit, kuten paikallisuuden mahdollistamat yhteiset lounaat, joskus alaryhmit saattavat syntyä jäsenten luonteenpiirteiden tai muunlaisen koetun samanlaisuuden perusteella.

Tasaisemmin hajautuneissa tiimeissä B ja D jäsenten vuoroaikutus paikallisissa toimipisteissä oli tiimirajat ylittävää. Vuoroaikutusta ei oman tiimin jäsenten kanssa ollut välttämättä paikallisesti ollenkaan, tai se oli mahdollista korkeintaan muutaman ihmisen kanssa. Usein tiimin jäsenet kuitenkin tunsivat samaan organisaatioon kuuluvia, paikallisen yksikön jäseniä, ja kävivät heidän kanssaan esimerkiksi lounaalla. Joissain yksiköissä saattoi toimia paikallisesti myös hyvin samantyyppisiä töitä tekeviä ihmisiä, vaikka he eivät kuuluneetkaan hajautetun tiimin jäsenen kanssa samaan tiimiin. Tasaisemmin hajautuneiden tiimien vuoroaikutusta paikallisissa yksiköissä luonnehtiin joko 1) yhteistyön ja viestinnän tiiviys, jolloin oma yksikkö koetaan ensisijaiseksi vuoroaikutuksen kohteeksi hajautettuun tiimiin nähden, tai toisessa ääripäässä 2) viestinnän vähäisyys paikallisen yksikön kanssa etenkin työasioihin liittyen. Myös saman hajautetun tiimin sisällä paikallisten yksiköiden rakenne ja sen mukana niissä tapahtuva vuoroaikutus saattaa vaihdella paljon. Esimerkiksi tiimi D:ssä toisissa paikallisissa yksiköissä vuoroaikutus ja yhteistyö oli hyvin tiivistä, ja paikalliset ihmiset tunsivat toisensa jopa paremmin kuin oman tiiminsä jäsenet.

T: How does your interaction with your global team members differ from the team members that you have in [maan nimi] or your other colleagues in the same office?

D5: Well, it's a... we're working on a totally different level, because... we [paikallisen yksikön jäsenet] see each other every day and if we want to have a meeting, we just, we could sit down in the same day and have this meeting, and... we also have this... not formal talk, but... we talk every day, and it's much easier to get to know the persons.

Kyseisen tiimiläisen työnkuva koostui enemmän paikallisen yksikön kuin hajautetun tiimin työtehtävistä, ja hänellä oli paikallisessa yksikössä muita, samanlaista työtä tekeviä ihmisiä ympärillään. Sen sijaan toiset saman tiimin jäsenistä työskentelivät hyvin erilaisissa paikallisissa yksiköissä, joissa heidän oma työnsä ei liittynyt niin selvästi muiden paikallisten ihmisten työhön. Toinen tiimi D:n jäsen kertoi, että paikallisessa yksikössään hän ei juuri keskustele työasioista tai tee yhteistyötä muiden yksikön ihmisten kanssa.

H: How does your communication with you international team members differ from the communication that you have with your colleagues in [jäsenen maan nimi]? Or with the ones you share the same office?

D3: Well, it... I don't know, I don't think it differs that much. But on the other hand I don't have any colleagues (naurahtaa) so to speak here in [maan nimi], that are doing this, I'm not co-operating with so many people here, in my job, so... It's hard to compare.

Toisaalta niissäkin tiimeissä, joissa paikallisten yksiköiden jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja ovat paljon tekemisissä keskenään, vuorovaikutus on usein epämuodollista eikä niin työkeskeistä, kun taas oman hajautetun tiimin jäsenten kanssa viestintä liittyi yleensä tehtävään työhön. Tiimi B:n jäsen kuvaa asiaa näin:

B5: Me ollaan jo totuttu toimimaan niin, että kollegat on muualla ja Suomessa on sitte vaan tällasia työkavereita, joiden kanssa puhutaan kaikkee muuta kuin työasiaa [naurahtaa].

Kun hajautetun tiimin jäsenet ovat tasaisesti hajautuneita eri paikkakunnille, ei työhön liittyvää apua ja tukea ole niinkään saatavissa paikallisesti. Tällöin tiimin jäsenet tukeutuvat enemmän eri maissa sijaitseviin kollegoihinsa. Tiimi B:ssä koettiin tärkeäksi, että tukea muissa maissa sijaitsevilta tiimin jäseniltä oli nopeasti saatavissa. Tiimeissä olikin sovittu, että esimerkiksi työhön liittyviin kysymyksiin ja pyyntöihin vastattiin tiimin sisällä nopeasti ja niitä priorisoitiin suhteessa muihin asioihin.

B1: Luottamus siihen, että voi kysyä, että tyhmiä kysymyksiä ei oo, ja että jollain toisella saattaa olla ihan samanlainen ongelma, niin se on mun mielestä hirveen tärkeätä tämmösissä, koska me ollaan tosi yksin näissä omissa maissamme kuitenkin, että ei täällä oikein oo ketään, jolta voi kysyä, et se on sitte sen oman tiimin puoleen käännyttävä, niin me ollaan sitte sovittukin, että aina priorisoidaan jonku tiimin jäsenen pyyntöä, jos tulee joku pyyntö tai kysymys tai jotain, niin pyritään vastaamaan niihin aina mahdollisimman pian, jotta ei sitte tarttis yksin siellä odotella ja ihmetellä, että mitä mä nyt teen. Et vois aina luottaa siihen, et joku auttaa.

Tasaisemmin hajautuneissa tiimeissä jäsenet ovatkin jossain määrin tasarvoisemmassa asemassa kuin suurimmaksi osaksi yhteen toimipisteeseen keskittyneissä tiimeissä. Jos suurin osa hajautetun tiimin jäsenistä sijaitsee tiimin

keskiössä, heillä on laajemmat mahdollisuudet eri vuorovaikutuksen muotoihin muiden jäsenten kesken, he tuntevat toisensa paremmin ja ovat helpommin saavutettavissa. Tällöin myös tiimin sisäisten alaryhmien syntyminen voi olla yleisempää. Sen sijaan tiimeissä, joissa vuorovaikutus tiimin sisällä on jakautunut tasaisesti toimipisteiden ja maiden rajojen yli, ei tiimin jäsenillä ole edes mahdollisuutta tehdä esimerkiksi yhteisiä projekteja pelkästään lähellä työskentelevien jäsenten kanssa, jolloin todennäköisyys yhteistyön tasaiseen jakautumiseen jäsenten välillä voi olla suurempi. Tiimin yhteisten projektien luomisessa ja yhteistyön kehittämisessä on tärkeä rooli myös hajautetun tiimin vetäjällä. Palaan tähän tarkemmin hajautettujen tiimien johtajuutta käsittelevässä luvussa 4.

### 3.8 Johtopäätöksiä

Hajautettujen tiimien ulottuvuudet, maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto luovat omat ehdoitonsa sille, millaista vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä on ja millaisia vuorovaikutuksellisia haasteita tiimin jäsenet joutuvat kohtaamaan. Lisäksi hajautetut tiimit saattavat erota toisistaan hyvin paljon aktiivisuudeltaan, rakenteeltaan ja hajautuneisuuden asteeltaan.

Hajautettujen tiimien jäsenten aktiivisuus siinä, miten he osallistuvat tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa vaihteli tulosteni mukaan suuresti. Koska pikaviestimen ja keskustelufoorumien käyttäminen perustui tiimeissä C ja D jäsenten vapaaehtoisuuteen, oli tiimeissä sellaisiakin jäseniä, jotka eivät aineistoni perusteella käyttäneet ollenkaan kyseisiä välineitä. Muissakin tutkimuksissa (ks. esim. Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2005) on havaittu, että jäsenten aktiivisuus teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen osallistumisessa voi hajautetuissa tiimeissä vaihdella paljon ainakin silloin, jos osallistuminen on vapaaehtoista. Tällaisissa tilanteissa prosessien luominen vuorovaikutukselle voi kuitenkin lisätä osallistumisaktiivisuudeltaan passiivisempienkin jäsenten tietoisuutta teknologiavälitteisesti tehtävästä työstä.

Lisäksi oma osallistumisaktiivisuus teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen voi hajautetuissa tiimeissä olla yhteydessä myös siihen, kuinka aktiiviseksi kukin jäsen tiimin vuorovaikutuksen kokee. Cramton (2001) osoitti, että epätasainen tiedon välittymisen tiimin sisällä on yhteydessä siihen, että tiimin vuorovaikutuksen laatu ja aktiivisuus koetaan tiimin sisällä hyvin eri tavalla. Erityisesti hajautetuissa tiimeissä tiimin sisäiset, kahden tai useamman ihmisen väliset keskustelut, joissa koko hajautettu tiimi ei ole mukana, voivat aiheuttaa hämmennystä, koska kaikki tiimin jäsenet eivät tällöin ole tietoisia tiimin todellisesta vuorovaikutuksen aktiivisuudesta. Passiiviset jäsenet saattavat muuttua tällöin entistä passiivisemmiksi tulkitessaan tiimin toiminnan vähäiseksi ja hitaaksi. Pelkkä vuorovaikutuksen aktiivisuus, kuten lähetettyjen ja vastaanotettujen viestien määrä, ei kuitenkaan kerro tarpeeksi siitä, millaista teknologiavälitteinen vuorovaikutus on tai millaiseksi se koetaan (Byman, Järvelä & Häkkinen 2005, 133). Tämän takia tässäkin tutkimuksessa vuorovaikutuksen laatua

analysoidaan myöhemmissä luvuissa myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen sisällön kautta.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että maantieteellinen hajautuneisuus nähdään hajautetuissa tiimeissä sekä

- erimielisyyksiä ja kokonaiskuvan puutetta lisäävänä, että
- konflikteja ja ristiriitoja vähentävänä tekijänä.

Kokemusten erilaisuus vaihtelee myös sen mukaan, onko kyseessä tiimin keskiössä sijaitseva jäsen, vai maantieteellisesti muista tiimin jäsenistä selvästi hajallaan oleva etäjäsien. Maantieteellisen etäisyyden koetaan vähentävän yhteistä ymmärrystä työtehtävien kokonaiskuvasta ja tavoitteesta, koska mahdollisuutta jatkuvaan ja spontaaniin mielipiteiden vaihtoon ei maantieteellisen etäisyyden vuoksi aina ole. Tämä on osoitettu myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Cramton 2001). Tämän tutkimuksen menetelmät ja aineisto eroavat kuitenkin Cramtonin (2001) tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin kansainvälisiä, eri maista kotoisin olevista opiskelijoista koostuvia työryhmiä, jotka suorittivat yhteistä kurssia. Näin ollen tutkimusten tuloksia ei voikaan täysin rinnastaa toisiinsa.

Toisaalta maantieteellinen hajautuneisuus voi kuitenkin myös vähentää konflikteja ja ristiriitoja tiimin jäsenten välillä. Juuri konfliktien vähyys ja työtehtävien samanlainen priorisointi eri toimipisteiden kesken ovat tuloksia, jotka on todettu asetettujen hypoteesien vastaisesti muissakin hajautettuja tiimejä ja työskentelyä käsitelleissä tutkimuksissa (Herbsleb & Mockus 2003; Mortensen & Hinds 2001). Päinvastoin kuin tutkijat olivat arvelleet, konflikteja koettiin olevan vähemmän hajautetuissa tiimeissä kuin niissä tiimeissä, joissa jäsenet työskentelevät samassa paikassa. Tämän arveltiin johtuvan joko siitä, että hajautettujen tiimien viestintä on tehtäväkeskeisempää kuin samassa paikassa työskentelevien tiimien, jolloin tunnepitoisia konflikteja ei niin helposti syntynyt, tai siitä, että hajautetuissa tiimeissä työnteko oli itsenäisempää, jolloin konflikteja oli vähemmän kuin perinteisissä tiimeissä. Yksi mahdollinen selitys oli myös se, että vaikka konflikteja esiintyi myös hajautetuissa tiimeissä, niitä pystyttiin helpommin välttämään tai jättämään huomiotta maantieteellisen etäisyyden takia kuin samassa paikassa työskentelevissä tiimeissä. (Mortensen & Hinds 2001.)

Vaikuttaakin siltä, että kokemukset konfliktien vähäisyydestä ja työtehtävien samanlaisesta priorisoinnista eri toimipisteiden välillä voivat olla tyypillisiä hajautetuissa tiimeissä. Se, mistä nämä kenties hieman yllättävät tulokset johtuvat, antaa aihetta laajemmalle pohdinnalle. Toisaalta maantieteellinen etäisyys voi lisätä mahdollisuuksia vältellä muita tiimin jäseniä, joiden kanssa konfliktit kasvokkain olisivat yleisiä. Kun erilailla työskentelevää tai työtehtäviin suhtautuvaa tiimin jäsentä ei voi eikä tarvitse nähdä joka päivä, viestinnän määrä on vähäisempää ja sen mukana myös konfliktien määrä vähenee. Toisaalta maantieteellinen etäisyys voi antaa perspektiiviä työtehtävien tarkasteluun tehtäväkeskeisemmin suhdokeskeisen katsantokannan sijaan. Näin ollen ristiriitoja tai ajattelutapaeroja ei välttämättä synny yhtä paljon kuin samassa paikassa toimivissa tiimeissä.

Ajallinen hajautuneisuus ilmeni tutkimissani hajautetuissa tiimeissä aikaroina ja viivästeisyytenä. Ajallisen hajautuneisuuden koettiin:

- hidastavan eri maissa toimivien tiimin jäsenten viestintää aikaerojen takia,
- lisäävän tarvetta tarkkuuteen tiimipalaverien ja muiden yhteisten aikataulujen sopimisessa
- hidastavan päätöksentekoa ja vähentävän välittömän palautteen antamista asynkronisten välineiden käytön johdosta.

Hajautetun työskentelyn on myös muissa tutkimuksissa todettu olevan hitaampaa kuin samassa paikassa tapahtuvan työskentelyn. Herbsleb ja Mockus (2003) vertasivat muista työntekijöistä johtuvia, työssä tapahtuvia viivästyksiä samassa paikassa työskentelevien ja hajautetusti työskentelevien työntekijöiden välillä. Vaikka viivästyksien määrässä ei ollut merkitsevää eroa hajautetun ja perinteisen työskentelymuodon välillä, olivat viivästykset hajautetussa työssä jopa 2,5 kertaa pidempiä kuin samassa paikassa työskentelevien työssä tapahtuvat viivästykset. Tämän havaittiin johtuvan siitä, että hajautettu työ vaatii useamman ihmisen yhteistyötä kuin samassa paikassa tapahtuva työ, ja useamman ihmisen osallistuminen aiheuttaa työhön pidempiä viivästyksiä. Mikäli hajautetun tiimin jäsenet ovat työssään myös riippuvaisia toisistaan, viiveen merkitys korostuu entisestään. Sillä, minkälaista työtä tiimin jäsenet tekevät, saattaa kuitenkin olla merkitystä tähän. Jos tiimin työtehtävät ovat kullakin jäsenellä hyvin itsenäisiä, ei hajautetussakaan työssä tarvita niin paljon yhteistyötä kuin jos jäsenten työnkuvat ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Tällöin myöskään ajallisella hajautumisella ei ole välttämättä yhtä suurta tiimin vuorovaikutusta hidastavaa merkitystä. (Bell & Kozlowski 2002, 30.) Tältä osin ajallisen hajautumisen taakkaa voisikin helpottaa esimerkiksi työtehtävien itsenäisemmällä toteuttamisella hajautettujen yksiköiden kesken (Herbsleb & Mockus 2003). Tällöin myös aikaeroja päästään hyödyntämään siten, että työnteko jatkuu seuraavalla aikavyöhykkeellä silloin kun se edellisellä loppuu. Tässä tutkimuksessa etenkin eri mantereilla työskentelevät jäsenet nostivatkin tämän myönteiseksi asiaksi tiimin ajalliseen hajautuneisuuteen liittyen.

Kulttuurisen hajautumisen kokeminen näyttää olevan hajautetun tiimin ulottuvuuksista yksi henkilökohtaisimmin koetuista tekijöistä. Samassakin tiimissä toimivat jäsenet voivat kokea kulttuurierot hyvin eri tavalla, ja toiset jäsenet antavat niille myös enemmän selitysvoimaa kuin toiset. Siinä missä yksi tiimin jäsen on havainnut kulttuurieron toisessa maassa toimivien tiimin jäsentensä viestintätyyliin, kokee toinen tiimin jäsen saman viestintätyylin koko organisaatiolle tyypilliseksi tyyliksi. Näin ollen jälkimmäinen jäsen määrittelee viestintätyylin osaksi omaa organisaatiotaan ja vertaa sitä muihin organisaatioihin, kun taas edellinen tiimin jäsen tarkastelee vieraan maan viestintätyyliä suhteessa omaan maahansa. Toiset tiimin jäsenistä saattavat myös määrittellä vuorovaikutuksen ongelman johtuvan kulttuurieroista, kun taas toiset näkevät



siinä ennemminkin organisaation rakenteeseen ja toimintatapoihin liittyvän ongelman.

Organisatorinen hajautuneisuus tarkoittaa usein hajautettujen tiimien vuorovaikutuksen kannalta sitä, että tiimin jäsenet tekevät joko hyvin erilaisia projekteja keskenään, tai he toimivat hyvin erilaisissa paikallisissa yksiköissä, jolloin heillä ei välttämättä ole aikaa eikä motivaatiota riittävään vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Siinä missä ajallinen hajautuneisuuden mukanaan tuomaa päätöksenteon hitautta voitaisiin hajautetuissa tiimeissä helpottaa työtehtäviä paikallisten yksiköiden välillä itsenäistämällä, helpottuisivat organisatorisen hajautuneisuuden aiheuttamat haasteet sen sijaan juuri tiiviimmällä yhteistyöllä ja yhteisillä projekteilla tiimin hajautettujen jäsenten kesken. Onkin vaikea sanoa, kumpi haaste nousee kulloinkin toista suuremmaksi, ja pitäisikö eri paikassa sijaitsevien ja usein organisatorisesti hyvin eri tavalla paikallisiin yksiköihin sijoittuneiden tiimin jäsenten vuorovaikutusta tehostaa vähentämällä vai lisäämällä heidän keskinäistä riippuvuuttaan ja yhteistyötään.

Organisaatiomuutokset olivat myös tutkimissani tiimeissä yleisiä. Hajautettu tiimi saatetaan koota yhteen jotain tiettyä tavoitetta varten, joka voidaan kuitenkin määritellä organisaatiossa uudestaan määrätyn ajan kuluttua. Hajautetuissakin tiimeissä pysyvyys olisi kuitenkin tärkeää tiimin tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Hajautetuissa tiimeissä korostettiin sitä, että jos jäsenet saattoivat tehdä pitkäkestoisesti töitä yhdessä, he voivat tutustua toisiinsa paremmin ja oppia tiimin yhteisiä viestintäkäytänteitä, jolloin tiimin vuorovaikutus helpottui. Koska hajautettujen tiimien on todettu tarvitsevan enemmän aikaa relationaalisen viestinnän välittämiseen kuin perinteisten tiimien (Walther 1992), tulisi tiimin pysyvyyteen kiinnittää erityistä huomiota hajautetuissa tiimeissä.

Vuorovaikutuksen muodon merkitys siihen, miten vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä koettiin, vaihteli myös paljon tiimin jäsenistä riippuen. Kokemuksen taustalla näkyvät muun muassa seuraavat tekijät:

- tapahtuuko vuorovaikutus muiden tiimin jäsenten kanssa pääosin kasvokkain vai teknologiavälitteisesti
- miten kukin jäsen eri vuorovaikutuksen muotoihin suhtautuu ja
- mitä viestintävälineitä jäsenet käyttävät vuorovaikutuksessaan.

Jos hajautetun tiimin jäsenet ovat tottuneita teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja se on ainoa viestintämahdollisuus tiimin jäsenten välillä, teknologiavälitteisyys saatetaan kokea myönteisemmäksi kuin tiimeissä, joissa osa jäsenistä tapaa toisiaan usein kasvokkain, eikä ole tottunut käyttämään viestintävälineitä vuorovaikutuksessaan. Kokemukset teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta heijastelivat myös usein sen viestintävälineen ominaisuuksia, joita jäsenet käyttävät paljon, minkä vuoksi kokemukset teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyen olivat ajoittain hyvinkin erilaisia. Lisäksi merkittävä havainto teknologiavälitteiseen viestintään liittyen oli se, että asenteet teknologiavälitteisyyttä kohtaan ja itse teknologiavälitteinen vuorovaikutus erosivat välillä melko selvästi toisistaan. Vaikka monet tiimin jäsenet kokivat, että rela-

tionaalinen, epämuodollinen ja spontaani viestintä ei ole mahdollista teknologiavälitteisesti, oli tiimin jäsenten teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa havaittavissa kuitenkin paljon relationaalisia, epämuodollisia ja spontaaneja piirteitä. Tämän havainnon taustalla saattaa olla esimerkiksi se, että tiimin jäsenet ajattelevat teknologiavälitteisenä viestintänä enimmäkseen tiimin virallisia videoneuvottelupalavereita tai sähköpostitiedotteita, eivätkä laske mukaan esimerkiksi spontaaneja pikaviestin keskusteluja.

Tiimin rakenne oli myös merkittävä hajautettujen tiimien vuorovaikutukseen yhteydessä oleva tekijä. On eri asia työskennellä hajautetussa tiimissä, jonka kaikki jäsenet ovat tasaisesti hajautuneet esimerkiksi eri Euroopan maihin kuin tiimissä, jossa suurin osa jäsenistä sijaitsee Suomessa, ja muutamat etäjäsenet vaikkapa kokonaan eri maanosissa. Kulttuurisia eroja voi toki olla saman maan sisällä eri yksiköiden välillä, mutta suuremmat kulttuurierot näyttäisivät kuitenkin syntyvän eri maista tulevien ihmisten välille. Suurempi maantieteellinen etäisyys tuo mukanaan myös aikaerot ja kasvokkaistapaamisten mahdollisuuksien vähentymisen. Jos vain pieni osa jäsenistä kuuluu siihen osaan tiimiä, joiden vuorovaikutusta muun tiimin kanssa säätelevät aika- ja kulttuurierot, teknologiavälitteisyys ja maantieteellisen välimatkan aiheuttama kasvokkaistapaamisten harvinaisuus, voivat tiimin jäsenet kokea olevansa epätasa-arvoisessa asemassa keskenään. Tiimeissä, joissa on tällainen rakenne, saattaa myös syntyä helpommin tiimin sisäisiä alaryhmiä kuin tiimeissä, joiden jäsenet ovat tasaisesti hajautuneita.

Sama tulos paikallisten ryhmien syntymisestä on löydetty myös tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin alaryhmien muodostumista kansainvälisissä hajautetuissa tiimeissä (Panteli & Davidson 2005). Tutkijat osoittivat, että alaryhmät muodostuvat yleensä maantieteellisesti lähellä toisiaan työskentelevien tiimin jäsenten välille, ja ne lisäävät tiimin jäsenten yhteenkuuluvuutta paikallisesti. Koko tiimin tasolla alaryhmät kuitenkin eristivät jäseniä toisistaan etenkin silloin, jos alaryhmän rooli tiimissä oli suuri. Voimakkaita alaryhmiä sisältävissä hajautetuissa tiimeissä yhteistyö ei ollut myöskään yhtä toimivaa kuin tiimeissä, joissa alaryhmien merkitys oli pienempi. Alaryhmät tiimin sisällä voivat myös vaikuttaa siihen, miten tiimi määritellään, ja keitä siihen koetaan kuuluvaksi (Panteli & Davidson 2005).

Myös etäjäsenten rooli on havaittu haasteelliseksi hajautettuja tiimejä tarkastelleissa tutkimuksissa. Cramton (2001) huomasi observoidessaan hajautettujen opiskelijaryhmien viestintää, että jäsenten oli vaikea muistaa ja saada käyttöönsä kaikkea sitä kontekstuaalista tietoa, joka liittyi heidän ryhmänsä etäjäsenten toimintaan. Lisäksi ryhmien jäsenet unohtivat usein jakaa etäjäsenille sellaista kontekstuaalista tietoa, joka liittyi heidän omaan paikalliseen toimintaansa ja oli yhteydessä heidän työntekoonsa.

## 4 HAJAUTETTUIJEN TIIMIEN JOHTAMINEN

Tiimin johtaminen on yksi keskeinen osa hajautettujen tiimien vuorovaikutusta. Tarkastelen tässä luvussa johtajuutta ja tiimin johtajan roolia hajautetuissa tiimeissä viestinnän näkökulmasta. Koska organisaatioiden arjessa tiimien johtajista käytetään usein nimitystä tiiminvetäjä, käytän tätä termiä työssäni tiimin johtaja -termin rinnalla. Molempia termejä käytän kuitenkin ennemminkin kuvaamaan kyseisen henkilön roolia tiimissä kuin virallista asemaa tai titteliä ja rinnastan ne teoreettisiin käsitteisiin johtaminen ja johtajuus.

### 4.1 Tavoitteiden asettaminen ja konkretisointi

Tavoitteiden asettamisen ja konkretisoinnin haasteellisuus on keskeinen johtamiseen liittyvä tekijä hajautetuissa tiimeissä. Jäsenten kokemukset tavoitteiden selkeydestä voivat vaihdella samankin tiimin sisällä paljon. Tutkimissani tiimeissä toiset jäsenistä olivat sitä mieltä, että tavoitteista on tiimissä keskusteltu, ja että tiimin johtaja on hyvä konkretisoimaan tavoitteita, mutta toiset jäsenistä kaipaivat kuitenkin tavoitteiden selkiyttämistä. Lisäksi osa jäsenistä ei edes osannut määritellä oman tiiminsä tavoitteita sitä heiltä kysyttäessä.

Tavoitteiden epäselvyyden voi nähdä johtuvan hajautetuissa tiimeissä neljästä syystä, joista kaksi ensimmäistä liittyvät suuremmin tiimin johtajaan: 1) tiimissä ei ole keskusteltu tavoitteista riittävästi, 2) tavoitteita ei ole konkretisoitu ja tuotu oikealle tasolle, ja 3) organisatorinen hajautuneisuus sekä 4) organisaatiomuutokset vaikeuttavat tavoitteiden asettamista.

Tiimin johtajan vastuulle voi ainakin osittain vierittää sen, että osa jäsenistä koki, että tiimillä ei ollut määriteltyjä tavoitteita tai ne olivat epäselviä. Tavoitteista tai pidemmän tähtäimen suunnitelmista ei tällöin ollut tiimissä keskusteltu yhdessä tarpeeksi. Siinä missä tiimissä kauemmin toimineille jäsenille tavoitteet ovat tulleet vähitellen työssä toimiessa selkeämmiksi, haittaa tavoitteista keskustelemisen puute etenkin uusia tiimin jäseniä. Tavoitteista tulisikin keskustella yhdessä etenkin tiimin alkuvaiheessa.

D2: Se, että tavoitteet asetetaan yhdessä ja niitä kohti mentäis sitten, niin sekin on vähä ollu retuperällä, että mitä me on lähdetty hakemaan ihan alussa.

Tavoitteiden konkretisoinnin puute on toinen tekijä, jonka vuoksi tiimin tavoitteet eivät ole jäsenille selviä. Vaikka tavoitteista olisi tiimissä keskusteltu, ei niitä ole helppo sisäistää, ellei tavoitteita ole viety konkreettiselle, työn tekemiseen liittyvälle tasolle. Kaikki jäsenet eivät osanneet nimetä pyydettäessä tiiminsä tavoitteita, vaikka sanoivatkin, että niistä oli keskusteltu tiimeissä joissain palaverissa. Tavoitteiden sanallistaminen ja tuominen konkreettiselle tasolle vaikuttikin olevan ongelma useassa tiimissä.

T: Keskusteletteko te teidän tavoitteista, mitkä teidän tiimin tavoitteet on?

A9: No on niistä varmaan keskusteltu, mutta tota [naurahtaa] ...ne ei kyllä aina meinaa pysyä kovin kirkkaina mielessä, että sama pätee näihin, kaiken maailman meidän tulosityksikön ja koko firman tavoitteisiin, että niistä aina puhutaan kyllä, mutta jotenki tuntuu, että ne ei oo semmosia kauheen konkreettisia silleen omaan työhön liittyen.

Ne tiimin jäsenet, jotka kokivat, että tavoitteet olivat tiimissä selkeitä ja kaikkien tiedossa, lukivat tavoitteiden konkretisoinnin ja esiin tuomisen erityisesti tiimin johtajan ansioksi. Tavoitteiden selkeyttämisessä on tärkeää, että tiimissä keskustellaan tavoitteista, mutta erityisesti, jos johtaja osaa antaa konkreettisia ohjeita ja sanallistaa tavoitteet hyvin, ne koetaan tiimissä kirkkaiksi.

B6: We have spoken about the goals, but I think [tiiminvetäjän nimi], our Nordic manager, she is very skilled in presenting the goals and she is good in giving concrete directions, and I think she has a clear communication, so in that respect I mean... for that respect we have clear goals and which have understood and I can only speak for myself, but my feeling is that it is clear.

Tavoitteiden konkretisoinnissa myös se, millä tasolla tavoitteista puhutaan, on haasteellista. Samankin tiimin sisällä saattoi olla eriäviä käsityksiä tavoitteiden asettamisesta siinä, että vaikka toinen jäsen koki johtajan konkretisoivan tavoitteita hyvin, kaipasi toinen jäsen, että strategisemmat, pitkän tähtäimen tavoitteet olisivat olleet selvempiä tiimissä.

Organisatorinen hajautuminen on kolmas tavoitteiden asettamista tiimissä vaikeuttava tekijä. Jäsenet voivat työskennellä hyvin erilaisissa paikallisissa yksiköissä erilaisissa tehtävissä, ja tiimin johtajan rooliin voi kuulua myös laajemman organisaation kuin pelkästään oman tiiminsä tehtäviä. Näin ollen hajautetun tiimin johtajan työ saattaa vaatia strategisempien tavoitteiden laatimista ja tiimin eteenpäin viemistä organisaatiotasolla, kun taas hajautettujen tiimien jäsenten tavoitteet voivat liittyä enemmänkin omaan paikalliseen yksikköön ja heidän rooliinsa siellä. Tiimi D:n vetäjä koki, että tiimin jäsenet eri maissa sijaitsevilla yksiköillä eivät ajatelleet päivittäisessä työssään niinkään hänen asettamiaan suurempia ja strategisempia tavoitteita, vaan heillä oli työssään omat, maakohtaiset tavoitteet, jotka saattoivat erota toisistaan.

D1: Ne minun asettamat tavoitteet liittyy usein sit niin isoon kuvaan, että ne ei ne yksittäiset ihmiset osaa siellä sitte, et niillä voi olla omat tavoitteet sen oman maansa ja sen oman maan [tehtäväkuva] kanssa.

Organisatorinen hajautuneisuus aiheuttaa myös sitä, että tavoitteita ei välttämättä ole edes määritelty organisaatiossa tiimikohtaisesti, vaan ne määritellään ja niitä arvioidaan laajemmin yksikkötasolla. Tällaisessa tilanteessa tiimin tavoitteiden epäselvyys on ennemminkin kiinni tavoitteiden puutteesta kuin niiden epäselvyydestä. Toisaalta tavoitteet eivät aina ole koko organisaation tasolla tai yksittäisissä maaorganisaatioissakaan yksiselitteisiä ja selkeästi määriteltyjä. Tämä vaikeuttaa osaltaan myös tavoitteen asettamista ja konkretisoimista tiimitasolla. Tiimien jäsenet olivatkin huomanneet eroja omissa ja muiden tiimin jäsenten näkemyksissä siinä, mitkä tiimin tavoitteet olivat, ja mitkä asiat tiimin työssä nostettiin tärkeiksi. Organisatorisen hajautuneisuuden vuoksi esimerkiksi se, millaista tuotetta tai palvelua tiimin tuli tarjota, koettiin joissain tiimeissä eri tavoilla.

T: No oottekte puhunu noista teidän tiimin tavoitteista, tai jokaisen henkilön omista tavoitteista, onks teillä ollu tämmöstä?

D1: Joo, kyllä niitä just esimerkiks siinä marraskuun kokouksessa, niin oli aika tiukakin, koska siinä oli toimintatapamuutokset aika isot, ja sitte siihen liittyen myös näkemys siitä, että mihin suuntaan tässä ollaan menossa, niin herätti ajatuksia aika lailla. [...] Että mikä on meidän [www-]sivujen sisältö tai minkälaista toiminnallisuutta ja näin päin pois niin siitä on kyllä käyty keskustelua, ja käydään koko ajan.

Organisatorinen hajautuneisuus ja tavoitteiden epäselvyys ovat yhteydessä toisiinsa myös siten, että hajautettujen tiimien jäsenten paikalliset yksiköt ovat toisissa tiimeissä hyvin erilaisia keskenään resursseiltaan ja toimintatavoiltaan. Näin ollen myös päivittäiset, työn tekemiseen liittyvät tavoitteet ja tiimin hyväksi annettu panos ovat jäsenillä usein erilaisia. Esimerkiksi tiimi B:ssä muiden tiimiläisten paitsi tiiminvetäjän palkka maksettiin kunkin jäsenen paikallisista yksiköistä, jolloin osalla tiimin jäsenistä korostui enemmän tavoite palvella paikallista asiakasta yhteisten tavoitteiden sijaan.

T: No sitte ku teillä on nää tiimin tavoitteet, niin keskusteletteko te niistä, eroako ihmisten mielipiteet niissä tavoitteissa vai seisotteko te kaikki niiden tavoitteiden takana?

B1: Kyl siinä on eroavaisuuksia, et... siinä oikeestaan siinä asiakaspalvelun käsitteessä lähinnä, et mitä on hyvä asiakaspalvelu, siinä meidän mielipiteet menee aika paljonkin ristiin. [...] Ja niistä nyt sitten jatkuvasti käydään aika kiivaita keskusteluja, jos jossain kokouksessa vähänki liipataan läheltä tätä kohtaa, niin sitte siellä joku varmasti nostaa kätensä [naurahtaa] ja sit alottaa taas tän saman keskustelun, että mutta kun ne on meidän asiakkaita ja ne maksaa meidän palkat niin meidän täytyis tehdä heille tämä tämä tämä ja tämä ja näin, ja sekin mielellään. Ja sehän on tietysti ihan mahdotonta. [...] Ja siinä mielessä niinku nää meidän tavoitteet kyllä... meillä on yhteinen tavoite, mut se mitä se tavoite tarkoittaa, niin se ymmärretään vähä ehkä eri tavalla.

Tiimin jäsenten erilaiset yksiköt ja taustat olivatkin yhteydessä siihen, että hajautetun tiimin tavoitteet nähtiin helposti eri tavalla ja eri osatavoitteiden tärkeys korostui eri tiimin jäsenillä.

Organisaatiomuutokset ovat neljäs tekijä, joka vaikeuttaa tavoitteiden asettamista ja konkretisoimista hajautetuissa tiimeissä. Tiimin kokoonpano on hajautetuissa tiimeissä usein melko löyhästi määritelty ja rakennettu, jotta nopeatkin muutokset toiminnassa olisivat mahdollisia. Tiimin johtajan näkökul-

masta tällaisessa tilanteessa tarkkoja tavoitteita ja rooleja on vaikea konkretisoida tiimin jäsenille. Jotkut jäsenet valittivatkin laajemman strategian ja tavoitteiden puutteesta työssään. Tavoitteet myös muuttuivat tasaisin väliajoin organisaatiomuutosten yhteydessä, ja tiimin jäsenet kokivat tämän hankaloittavan oman työn tekemistä:

C7: Mutta tää nyt on tämmöstä, että tää on oikeestaan tää kaks vuotta ollu niinku yhtä, että tässä koko ajan niinku organisaatio uudistuu ympärillä ja kuka on meidän asiakas ja miten itse asiassa päätetään asioista, se niinku muuttuu koko ajan ja siitä ei niinku taho oikein saada kiinni sitten.

Kuitenkin juuri tiheiden organisaatiomuutosten takia tavoitteiden selkeys hajautetuissa tiimeissä on ensiarvoisen tärkeää. Usein muuttuvassa organisaatiossa tiimin johtajan tehtävänä on saada hyvinkin erilaisista taustoista tulevat jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi myös uudessa tilanteessa. Tiiminvetäjä B kuvailee tilannetta, joka tiimissä vallitsi sen alkuaikoina organisaation muuttuessa, ja toteaa tiimin johtajan roolin merkittäväksi uuden suunnan ja tavoitteiden näyttämässä. Kun muutos tehdään tiimissä kerralla selvästi, ja uudet roolit ja toimintatavat konkretisoidaan, on myös tiimin jäsenten helpompi ruveta toimimaan uuden linjan mukaisesti:

B1: Hirveen tärkeä siinä alkuvaiheessa on, että siellä on selvästi nimetty henkilö, kuka sitä porukkaa vetää, ja että raportointilinjat on selvät, et ne on sille henkilölle päivästä yks lähtien. Eikä niin, että edelleen raportoitais paikallisesti toimitusjohtajalle, mut sitte kuitenkin olis joku tämmönen [tiimin nimi] jossain olemassa. Vaan ne täytyy olla hyvin selkeet ne tavat, että miten tässä toimitaan ja mitä kunkin rooliin kuuluu, koska se sitte edesauttaa sitä mielialan tai tämmösen mindsetin muutosta. Että parempi tehdä semmonen kertaheitolla aika radikaali muutos, ja sitten todennäköisesti todellisuudessa tapahtuu jotain muutosta, kuin että jos se on vaan kosmeettista se muutos, niin sitte ei muutu mikään. Että on selvät roolit siinä tiimissä ja yhteiset tavoitteet.

Tavoitteiden asettamiseen liittyvät haasteet ovat siis osittain samanlaisia, selkeyttämiseen ja visiosta keskustelemiseen liittyviä haasteita kuin perinteisissäkin tiimeissä, mutta hajautettujen tiimien rakenne ja toimintaympäristö asettavat tavoitteiden selkeydelle ja konkretisoinnille myös omat erityispiirteensä. Näitä erityispiirteitä tarkastellaan tarkemmin hajautettujen tiimien ulottuvuuksia ja johtajuutta käsittelevässä luvussa 4.5.

## 4.2 Tiimin johtajan aktiivisuus ja jäsenten aktivointi

Hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa tiimin johtajalla on erityisen suuri rooli. Tiimin vuorovaikutus nojasi kaikissa neljässä hajautetussa tiimissä vahvasti tiiminvetäjän varaan. Johtajat tiedostivat tämän itse, mutta myös tiimin jäsenet toivat näkemystä voimakkaasti esille. Esimerkiksi jos tiimin vuorovaikutuksessa koettiin sen elinkaaren aikana tapahtuneen muutoksia, kokivat tiimin jäsenet sen olevan usein seurausta tiimin johtajan toiminnasta. Johtajien tärkeä rooli näkyi myös heidän viestintänsä määrässä tiimien aktuaalisessa vuorovai-

kutuksessa. Koko tiimin vuorovaikutuksen kannalta tärkeäksi nähdään se, että 1) johtaja on itse aktiivinen yhteydenpidossa tiimiinsä ja 2) johtaja aktivoi tiimin jäseniä kannustamalla heitä osallistumaan, tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa.

Tiimin johtajan oma aktiivisuus on keskeisessä asemassa siinä, että hajautettujen tiimien vuorovaikutus toimii. Sekä tiimien jäsenet että johtajat korostavat sitä, että hajautetun tiimin johtajan yhteydenpidon aktiivisuudella on merkitystä koko tiimin vuorovaikutukseen. Kun päivittäinen työskentely tapahtuu eri toimipisteissä, aktiivisen yhteydenpidon tarve kasvaa, koska muut tiimin jäsenet eivät automaattisesti ole läsnä ja saatavilla. Tiimi C:n vetäjä kertoi havainneensa tämän tarpeen vasta nyt, jonkin aikaa tiimiä jo johdettuaan.

C1: Just ku ittekin, sanotaan vasta reilun vajaa kaks vuotta tämmösen asian kans painineena niin ei sitä alkuun edes tajua, et sitä vaan ajattelee, et ne [tiimin etäjäsenet] nyt on siellä ja puhutaan silloin kun on tarpeen, mutta ei se ihan oo niin, et se vaatii ihan oikeesti aktiivista yhteydenpitoa.

Erityisesti tiimien etäjäsenet kuvasivat sitä, että olivat huomanneet tiimin vuorovaikutuksen parantuneen, kun tiimin johtaja oli alkanut kiinnittää yhteydenpidon aktiivisuuteen huomiota, tai jos johtaja oli vaihtunut ja nykyinen johtajaa oli aktiivisempi yhteydenpidossaan kuin aikaisempi. Tiimin johtaja oli vaihtunut esimerkiksi tiimissä A, jossa nykyinen johtaja oli aloittanut tehtävänsä useita kuukausia myöhemmin kuin tiimin muut jäsenet. Tiimi A:n etäjäsenen mukaan edellisen tiiminvetäjän aikana hänen yhteydenpitonsa muun tiimin kanssa oli ollut hyvin vähäistä ja keskittynyt lähinnä omien tekemisten raportointiin tiiminvetäjälle, mutta nykyisen vetäjän aktiivisuus oli lisännyt vuorovaikutusta myös muun tiimin kanssa.

A2: Nykyään on ehkä enemmän tekemisissä [muun tiimin kanssa], mut se suurelta osin vaikuttaa just se, että ku nykyinen tiiminvetäjä soittelee ja kysyee kuulumisia ja kertoo mitä siellä on tapahtunu paljo herkemmin.

Myös toinen tiimi A:n jäsen kertoo tiimin vuorovaikutuksen aktiivisuuden nousseen nykyisen tiiminvetäjän ansiosta.

T: Millasta teidän toiminta oli sun mielestä, vuorovaikutus, aluksi verrattuna nykyseen?

A6: ... Oli se tosi puutteellista sillon alkuvaiheessa... tietenki se meidän sillonon tiimipäällikkö esimerkiksi ei ehkä ottanu tätä vuorovaikutusta ehkä ihan yhtä vakavasti kun mitä A1 on ottanu. Et on selkeesti parannusta kyllä mun mielestä ainakin tapahtunu.

Tiimin johtajat kokevat myös itse vuorovaikutuksen runsauden keskeisenä tiimin toimintaan liittyvänä tekijänä. He pyrkivät omalla esimerkillään myös kannustamaan muita jäseniä aktiiviseen yhteydenpitoon.

Jäsenten aktivointi onkin toinen keskeinen johtajan vuorovaikutukseen liittyvä tekijä, jonka nähdään parantavan hajautetun tiimin toimintaa. Tiimin johtajan rooliin nähdään kuuluvan, että johtaja kannustaa jäseniä osallistumaan tiimin vuorovaikutukseen. Erityisesti tiimi B:n jäsenet kokivat, että tiimin johta-

ja oli pyrkinyt aktivoimaan heidän osallistumistaan tiimin vuorovaikutukseen monella tapaa. Tiimin johtajan koettiin kannustavan jäseniä osallistumaan päätöksentekoon, vastuunottoon ja aktiiviseen mielipiteiden vaihtoon.

B4: I think at least B1, she really wants to have the team members active and proactive, and... decide together, take the decisions and... really, really to get the team... to take more responsibility to the team members and... everyone shall be more active. She really works for that.

Yhteistyöhön kannustaminen on toinen tiimin jäsenten aktivoinnin muoto, joka on tärkeää erityisesti hajautetuissa tiimeissä. Tiimin johtaja voi kannustaa jäseniä tekemään yhteistyötä jakamalla tiimin projekteja tasaisesti useammalle tiimin jäsenelle. Tämä varmistaa sen, että maantieteellisesti kaukanakin toisistaan sijaitsevat tiimin jäsenet ovat yhteistyön kautta keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa. Jos jokainen tiimin jäsen työskentelee itsenäisesti tai pelkästään oman paikallisen yksikkönsä kanssa ja vain raportoi toiminnastaan muulle tiimille, jää vuorovaikutus tiimeissä helposti pääosin tiimin johtajan ja tiimin yksittäisen jäsenen väliseksi raportoinniksi. Jakamalla työtehtäviä tasaisesti kaikille tiimin jäsenille maantieteellisestä sijainnista riippumatta johtaja pystyy aktivoimaan myös muissa maissa ja yksiköissä toimivia jäseniä mukaan tiimin vuorovaikutukseen.

C1: Aikasemmin oli enemmän sellasta nurkkakuntasta ajattelu siinä mielessä, että pyrittiin yhden projektin ihmiset aina haalimaan samalta paikkakunnalta, mikä siinä on loogista, koska se kommunikointi on silloin helpompaa. Ja silloin kävi usein niin, että me ei välttämättä aina puhuttu samaa kieltä, et yks projekti vedettiin [kaupungin nimi] ja toinen [kaupungin nimi] ja kolmas [kaupungin nimi], ja ne saattoi olla hyvinkin eri tyyppisesti sitte toteutettuja. ... Nyt me tarkoituksellisesti pyritään otamaan jokaiseen kehitysprojektiin aina eri puolilta ihmisiä jolloin me tavallaan itse pakotamme itsemme kommunikoimaan huomattavasti aktiivisemmin, koska ne projektit ei yksinkertaisesti toteudu, jos ei kaikki oo mukana siinä aktiivisesti.

Hajautetun tiimin johtaja voi aktivoida jäseniä myös kannustamalla heitä aktiiviseen tiedon vaihtoon ja jakamiseen. Siinä tapauksessa, että tiimin jäsenet eivät osaa tai ole tottuneet kysymään työasioihin liittyen toisiltaan neuvoa, tiimin johtaja voi rohkaista jäseniä käyttämään hajautetun tiimin muiden jäsenten mukanaan tuomaa osaamista hyväksi. Koska hajautetun tiimin jäsenet eivät aina tunne toisiaan kovin hyvin, saattaa kynnys avun pyytämiseen tai tiedon jakamiseen nousta joskus sen vuoksi korkeaksi, jolloin jäsenten välinen vuorovaikutus jää vähäisemmäksi kuin mitä se muuten olisi. Myös hajautettujen tiimien toimintaympäristössä tyypilliset nopeat muutokset lisäävät tiedon jakamisen tarvetta.

Tiimi D:n keskustelufoorumilla käytiin keskustelu tiimin johtajan ja jäsenen välillä tiedon jakamisen nopeudesta ja avoimuudesta, ja tiimin jäsen peräänkuulutti lisää aktiivisuutta asioista tiedottamiseen. Johtaja osoittaa viestissään tukea jäsenen mielipiteelle avoimen vuorovaikutuksen tärkeydestä ja kannustaa muitakin jäseniä keskustelufoorumin aktiiviseen käyttöön tiedon jakamisessa.



Re: Strengths and weaknesses at [Yrityksen nimi] web sites?

24.03.2003 - 17:00:35

D1: You are right. It is very hard to "overcommunicate", we must inform each other as much as possible. It is about open communication which we have discussed earlier too. Sometimes the situations are so quick that there is no time to inform as soon as should. Hopefully this forum wil help us to share information.

Tiimin johtajan oma aktiivisuus viestinnässä ja jäsenten aktivointi kannustamalla heitä osallistumaan vuorovaikutukseen, tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa ovatkin keskeisiä tiimin johtajan ominaisuuksia hajautetuissa tiimeissä.

### 4.3 Tiimin johtajan rooli tuen tarjoajana

Tuen osoittaminen ja tarjoaminen koetaan johtajan aktiivisuuden ja jäsenten aktivoinnin ohella tärkeiksi tekijöiksi hajautetun tiimin johtamisessa. Kaikki johtajat näkivät tuen tarjoamisen keskeisenä osana omaa työtään ja monet tiimin jäsenet myös mainitsivat tuen saamisen tärkeäksi tekijäksi tiimin jäsenen ja johtajan välisessä suhteessa. Tuen antaminen nähtiin olennaiseksi erityisesti hajautetuissa tiimeissä tehtävän työn luonteen takia.

Tiimien johtajien mukaan tuen jakaminen on tärkeää heidän työssään, koska tiimin jäsenet tekevät usein hyvin itsenäistä tietoperustaista työtä, ja ovat oman alansa asiantuntijoita, eivätkä näin ollen tarvitse välttämättä apua itse työn suorittamiseen liittyen. Hajautetuissa tiimeissä johtajat ovatkin enemmän valmentajia kuin itse työn tekemisen ohjeistajia, jotka tarjoavat tiimin jäsenille mahdollisuuden keskustella heitä askarruttavista kysymyksistä ja purkaa huoliensa.

C1: Koska mä vedän ryhmää, joka koostuu eri sorttisista asiantuntijoista, he ei tarvitse mua kertomaan faktisesti mitä heidän pitää tehdä ja mua neuvomaan siinä omassa työssään, niin mun roolini on nimenomaan tämmönen, enempi valmentajan tai semmosen henkilön rooli, joka pyrkii tekemään sitte heille sen työnteon mahdollisimman helpoks, [...] ja sitten avustan heitä tukemalla heitä heidän työssään tämmösenä... niin, tuen ja valmennan, oon henkisenä tukena... keskustelen paljon heidän kanssaan, he saattaa tulla niinku pohdiskelemaan, että mitähän mä nyt tekisin tässä tilanteessa, oliskohan tää oikeampi lähestymistapa kuin tää ja kannattaiskohan mun nyt tehdä tällai nyt näin, et hyvin paljon keskustelua.

Vaikka tiimin jäsenet eivät aina osaa toivoa tiimin johtajalta muuta kuin konkreettisia, työn sujumiseen liittyviä asioita, on johtajien mukaan tuen antaminen kuitenkin tärkeä osa heidän rooliaan. Tiimi A:n vetäjä nosti esiin, että koska tiimeissä tehtävä työ on yleensä hajautunut useisiin projekteihin, tulisi tiimin jäsenten voida kokoontua aika ajoin yhteen purkamaan tuntojaan ja keskustelemaan projektien yhteisistä haasteista ja ongelmista. Näin tiimin jäsenillä olisi yhteinen "kotipesä", missä he voisivat saada toisiltaan tukea, vaikka työskentelisivätkin eri projekteissa.

T: Mitäs sitte jos ajatellaan ihan tätä sun roolia tiiminvetäjänä niin mitä se sun mielestä tarkoittaa tai mistä se koostuu?

A1: No sitä, että ihmisillä olis töitä. Että niinku... kehityskeskusteluissa oon muun muassa kysyny että mitä te odottaisitte että mä tekisin teille [naurahtaa], että melkein

kaikki on sitä mieltä, että hommaat meille töitä niin se suunnilleen riittäis... mutta en mä tiedä sitte, ite mä koko ajan ajattelen että olis mulla ehkä vähän jotain muutakin että varsinkin jos ne on niinku eri projekteissa niin tavallaan et olis joku sellanen kotipesä tai sellanen fiilis että... ja ihan tämmönenkin niinku mun mielestä on psykologisesti tärkeää, että joskus vois haukkua asiakasta. Tai niinku päästä purkaan niitä fiiliksiä... et sen vois tehdä meidän tiimin sisällä, et muuten ku meillä on talon sisäiset asiakkaat, niin ei niitä voi oikeen sillai käytävillä huudella ja haukkua toisia, mut sillai, että vois tiimin sisällä sitte välillä vähän purkaa [naurahtaa].

Vaikka hajautettujen tiimien jäsenet eivät osaa tuoda tuen tarvetta välttämättä selvästi esiin tiimin johtajan kanssa käymissään keskusteluissa, he kokevat johtajalta saadun tuen kuitenkin tärkeäksi osaksi tiimistä saatavaa hyötyä. Jäsenet saattavatkin nähdä tiimin johtajan tässä suhteessa itselleen muita tiimin jäseniä arvokkaampana. Johtajan osoittama tuki ja kiinnostus kannustaa myös tekemään omaa työtä aktiivisemmin.

D5: The most important thing for me is that I can get the support that I want from the [tiiminvetäjän titteli] in Finland.

D8: I think your local team efforts are very much reflected on... the backup and response you get from your head-team, and that is where the importance is, that if you feel that you have the ability to speak to relevant people and you are getting support and reactions from those, it does help the local team greatly.

Tiimin johtajien tarjoama tuki jakautui 1) tiedolliseen tukeen, 2) välineelliseen tukeen ja 3) emotionaaliseen tukeen. Tiedollinen tuki tarkoittaa, että johtaja tarjoaa jäsenilleen tietoa, josta on hyötyä ja apua työn suorittamiseen liittyvissä asioissa esimerkiksi erilaisissa ongelmatilanteissa. Tiimi B:n vetäjä näki tiedollisen tuen tarjoamisen koko hajautetun tiimin jäsenten tehtäväksi. Kun kollegat ovat maantieteellisesti hajallaan, on tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet tietävät ja luottavat siihen, että vastauksia kysymyksiin ja ongelmiin on silti saatavissa.

B1: Se, et me voidaan luottaa toisiimme, et me tehdään, mitä ollaan luvattu, niin et me voidaan luottaa toistemme apuun myös, että jos joku jossain maassa kaipaa toisten neuvoa tai jotain, jonkun asian ratkaisemiseksi, niin luottamus siihen, että voi kysyä, että tyhmiä kysymyksiä ei oo, ja että jollain toisella saattaa olla ihan samanlainen ongelma, niin se on mun mielestä hirveen tärkeä tämmösis, koska me ollaan tosi yksin näis omis maissamme kuitenkin, et ei täällä oikein oo ketään, jolta voi kysyä, et se on sitte sen oman tiimin puoleen käännyttävä.

Välineellinen tuki tarkoittaa, että johtaja tarjoutuu auttamaan, jakamaan tehtäviä tai tekemään itse jotain jäsenten puolesta. Välineellinen tuki liittyi esimerkiksi tiimi D:ssä siihen, että tiiminvetäjä tarjosi apuaan haastavissa tilanteissa, joissa hän tiesi, että jäsenten omat resurssit, kuten aika tai taidot, eivät tahtoneet riittää suoritettaviin tehtäviin. Tiimin suunnitellessa yhteisen kuvapankin rakentamista johtaja tarjosi keskustelufoorumille kirjoittamassaan viestissä apuaan jäsenille annettuaan ensin ohjeet, kuinka tällaisen sivuston voisi rakentaa.

Re: Photo Album

28.04.2003 - 15:28:31

D1: [...] If you need help for building this site, just let me know, I'll help you. [...]

Emotionaalinen tuki tarkoittaa, että johtaja rohkaisee tiimin jäseniä, osoittaa heille empatiaa ja hyväksyntää ja kuuntelee heitä. Tämä tuen muoto koetaan erityisen tärkeäksi hajautetuissa tiimeissä, joissa työtä tehdään paljon itsenäisissä maantieteellisesti hajallaan olevissa projekteissa ja tukea ei välttämättä sitä kautta ole aina saatavilla. Tiimi C:n jäsen piti johtajan tarjoamaa keskustelua ja kuulumisten kysymistä erityisesti arvossa, vaikka hänen toimipisteensä olikin maantieteellisesti lähellä tiimin vetäjää. Nykyinen tiiminvetäjä oli jäsenen mukaan hänen ensimmäinen esimiehensä, joka aidosti osoitti emotionaalista tukea kaikille tiimin jäsenille.

T: Kuinka hyvin sun mielestä teidän tiimi toimii tai tekee töitä verrattuna muihin tiimeihin?

C8. Mun mielestä tosi hyvin, ja siis sillee niinku... järjestelmällisesti ja fiksusti, ja siis... edelleen voi taas kehuu esimiestä (naurahtaa), koska... esimiehen työnohjaus, ja se seuraa ja on aidosti kiinnostunu, mitä ihmiset tekee, joka täytyy nyt ihan myöntää, se on ihan ensimmäinen esimies mulla, joka on aidosti kiinnostunu siitä, mitä eri ihmiset tekee ja niinku käy kysymässä, et mitä kuuluu ja auttaa selkeesti ja näin. Eikä se, niinku oon huomannu, et ei se oo ainoastaan se, et mä oon uusi, että mun kanssa, vaan että kaikkien kanssa selkeesti keskustellaan ja muuta, et se on tosi iso plussa. Ja sit mitä on kuullu jotain ihmisten juttuja, et ei oo nähny suunnilleen tiiminvetäjäänsä ikinä ja tälläsiä, et on varmaan tälläsiä hajautettuja tiimejä, joissa on tosi huonosti hoidettu sit se ohjaus ja muu, et kyl mä uskosin, et tässä toimitaan tosi hyvin.

Myös tiimin johtajien vuorovaikutuksen observoinnista oli nähtävissä, että he myös antoivat tiimin jäsenille tukea jokapäiväisessä vuorovaikutuksessaan. Tukea osoitettiin kahdella tavalla: 1) suorasti ja 2) epäsuorasti lausahduksilla, jotka heijastivat huolehtimista ja jäsenten mielipiteiden arvostusta.

Suorissa tuen osoituksissa tiimin johtaja ilmaisee tiedostavansa tilanteen haasteellisuuden ja tarjoaa tukeaan tiimin jäsenille, tai osoittaa kommentillaan arvostavansa kyseistä tiimin jäsentä. Tällaiset suorat tuen osoitukset sisälsivätkin sekä emotionaalista, tiedollista että välineellistä tukea. Esimerkiksi tilanteessa, jossa tiimin jäsen oli vaihtamassa työpaikkaa saman yksikön sisällä, tiiminvetäjä osoitti pikaviestinkeskustelussa sekä emotionaalista että välineellistä tukea ilmoittamalla auttavansa tätä haasteellisessa prosessissa ja haluavansa jatkaa yhteistyötä jäsenen kanssa.

[...]

C3: ok, thanks for all of your help! I will finally submit my resume tomorrow, i'll bcc you. the position will still be posted for another week. I hope that there aren't too many candidates for it.

C1: I will support you in any possible way I can in this! I have my own interest here in stake (keeping you "attached" to [tiimin nimi]), so I do want to be involved in this process. [...]

Suorat emotionaalisen tuen osoitukset ilmenevät usein tilanteissa, joissa tiimin johtaja haluaa osoittaa arvostustaan tai kiinnostustaan tiimin jäsentä ja hänen työtilannettaan kohtaan. Suoraa tiedollista ja välineellistä tukea tarjotaan kuorittavissa tilanteissa, kuten ajankäyttöön ja tiimin perustehtävän kirkastami-

seen liittyvissä keskusteluissa. Seuraavassa tiimi D:n vetäjä tarjoaa tiimin keskustelufoorumilla tiedollista tukea kertomalla jäsenille siitä, mikä merkitys erilaisilla tiimin julkaisemilla PR-materiaaleilla on tiimin työn kannalta, ja miksi niiden tekemiseen pitäisi löytyä tiimin jäseniltä aikaa. Samalla hän tarjoaa myös välineellistä tukea tarjoutumalla auttamaan jäseniä materiaalin tekemisessä.

Re: Local and common info in pop-up windows

04.06.2003 - 09:02:30

D1: Yes, I know that all of you are very busy and have lot of other things to do. There is a difference between press releases and stories. Press releases, which [nimi] sends, are formal, basically information for the press. Stories are more informal and more focused to the customers. And the stories are the best way of building a brand. As we have said many times, we try to help you with the stories. Here are me, [nimi] and [nimi] who writes more or less stories every week. So if you have some idea, send it to us with few lines, we write the story. And the stories does not has to be very long. So I am encourage you to write stories with our help. This is how be support our brand.

Suorien tuen osoitusten lisäksi tiimin johtajat ilmaisivat tukeaan tiimin jäsenille epäsuorasti myös osoittamalla huolehtimista ja sitä, että jäsenten mielipiteet ja kommentit ovat varteenotettavia ja tärkeitä. Epäsuora tuen osoitus saattaa olla jokin lyhyt kysymys, kuten miltä jokin työhön liittyvä asia tuntuu, tai mitä töihin tällä hetkellä kuuluu. Erityisesti video- ja puhelinneuvottelutilanteissa tällaiset kysymykset ovat tyypillisiä, kun tiimin johtaja käy koko tiimin kanssa läpi yksittäisten jäsenten työtilannetta ja työprojektien vaiheita. Tällaiset kommentit erottuivat erityisen hyvin myös tiimi D:n keskustelufoorumilta, missä tiiminvetäjä saattoi aloittaa oman viestinsä viittaamalla jonkun jäsenen edelliseen viestiin hyväksyvästi tai tukea osoittavasti. Seuraavat esimerkit ovat kaikki ensimmäisiä virkkeitä tiiminvetäjän keskustelufoorumille lähettämistä viesteistä, ja osoittavat tukea johonkin tiimin jäsenen lähettämään kysymykseen tai kommenttiin:

D1: Others have asked the same too.

D1: You are right.

D1: Good question.

Hajautettujen tiimin johtajat voivatkin tarjota tiimin jäsenille tukea sisällöllisesti monella tasolla. Tuen osoittaminen voi myös olla joko suoraa tuen tarjoamista tai epäsuorempaa, jolloin tuki tulee ilmi pienempinä lausahduksina ja kommentteja keskustelun lomassa.

#### **4.4 Vuorovaikutuskäytänteet ja viestintävälineiden käyttö**

Vuorovaikutuskäytänteiden laatiminen tiimiin ja viestintävälineiden käytön ohjeistaminen nähdään hajautettujen tiimien johtajan vastuuseen ja rooliin kuuluviksi asioiksi. Kun tiimiin luodaan tietyt käytänteet vuorovaikutukselle ja jä-

senet ovat säännöllisten palaverien tai muiden tiimin viestintäkanavien ja -välineiden kautta yhteydessä toisiinsa, tiimin vuorovaikutuksen koetaan tehostuvan. Tiimin johtajat olivatkin pyrkineet luomaan tiimin viestinnälle erilaisia käytänteitä, joita seurattiin enemmän tai vähemmän säännöllisesti tiimistä riippuen. Vuorovaikutuskäytännöt liittyivät 1) oman tiimin priorisointiin viestinnässä ja 2) tiimin viestinnän organisoimiseen. Viestintävälineiden käytössä johtajat kannustivat jäseniään käyttämään välineitä ja antoivat ohjeita niiden käytötavoissa.

Oman tiimin priorisointi on hajautetun tiimin vuorovaikutusta tehostava ja nopeuttava vuorovaikutuskäytännö. Koska ajallinen hajautuneisuus helposti hidastaa vuorovaikutusta, oman tiimin jäsenten priorisointi esimerkiksi sähköpostiviestinnässä vähentää vastausaikaa ja tuo luottamusta siihen, että jäsenet vastaavat sähköpostiin heti ehtiessään. Tiimi B:ssä tiiminvetäjä korosti tiimin priorisointia juuri sähköpostiviestinnässä. Tiimissä oli käytänteenä, että oman tiimin jäsenten sähköpostiviesteihin vastattiin saman päivän kuluessa. Tämä johtui siitä, että tiimissä haluttiin, että vuorovaikutus ei hidastuisi maantieteellisen etäisyyden vuoksi liikaa ja että jokainen tiimin jäsen voisi kokea saavansa tukea ja apua muilta tiimin jäseniltä.

B1: Se on mun mielestä hirveen tärkeä tämmösis, koska me ollaan tosi yksin näis omis maissamme kuitenkin, et ei täällä oikein oo ketään, jolta voi kysyä, et se on sitte sen oman tiimin puoleen kääntyttävä, nin me ollaan sitte sovittuki, että aina priorisoidaan jonku tiimin jäsenen pyyntöä, jos tulee joku pyyntö tai kysymys tai jotain, niin pyritään vastaamaan niihin aina mahdollisimman pian, jotta ei sitte tarttis yksin siellä odotella ja ihmetellä, että mitä mä nyt teen. Et vois aina luottaa siihen, et joku auttaa.

Tiimin viestinnän organisointi tarkoittaa, että tiimin johtajat huolehtivat siitä, että hajautetun tiimin jäsenet saavat riittävästi tarpeellista tietoa, heillä on oikeanlaisia viestintävälineitä käytössään, ja että tieto myös arkistoidaan tiimissä järkevällä tavalla. Johtajat pyrkivät lähettämään säännöllisiä tiedotteita tiimin tulevista linjauksista tai olivat delegoineet tiedotusvastuuta joistain tiimin asioista myös tiimin jäsenille. Myös erilaisten viestintävälineiden tarjoaminen tiimin jäsenille ja niiden tehokas käyttö liittyi tiimin johtajan vastuulle. Tiimin jäsenet näkivätkin erilaisten viestintävälineiden tarjoamisen, tiedotteiden tekemisen ja tiedon arkistoinnin parantaneen ja lisänneen vuorovaikutusta hajautetun tiimin eri yksiköistä olevien jäsenten välillä.

C6: [Tiiminvetäjän nimi] on tehny aika ison työn siinä, että meillä on niinku tälläset yhteiset paikat, mihin me kerätään tietoo ja meillä on sitten tuota Sametime [pika-viestinohjelman nimi] käytössä ja kaikkea, että kyllä niinku team leaderi on mun mielestäni tehny työtä tän eteen.

C10: Sit on aktiivisesti yritetty tehdä järjestelmälliseksi sitä toimintaa, elikkä tekemällä jotain newsletteriä kerran kuussa johon tulee artikkeleita, sit voidaan laittaa kaikista eri paikoista ja näin pois päin, että se tiedonjako sillä tavalla aktivoituu ja se on mun mielestä aktivoitunutkin jo tänäkin aikana, kun mä oon ollut töissä.

Viestintäkäytänteiden luomista ja standardoimista tarvittiinkin hajautetuissa tiimeissä paljon erityisesti tiimien vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyyteen liittyen. Vuorovaikutuksen muoto asetti omat haasteensa tiimin vetäjille, joita tarkastelen myöhemmin enemmän luvussa 4.4.

Viestintävälineiden käyttöön liittyvät asiat kuuluvat myös hajautettujen tiimien johtamishaasteisiin. Tiimin johtajien pitää kannustaa jäseniä käyttämään viestintävälineitä tiimissä useammin ja joskus myös opastaa heitä välineiden käyttötavoissa. Tiimi B:n puhelinneuvottelussa tiiminvetäjä kehotti tiimin jäsentä tarttumaan herkemmin puhelimeen, kun hän ei ollut sähköpostin kautta saanut tarpeeksi nopeasti vastauksia kysymäänsä asiaan tiimin muilta jäseniltä.

B1: [Tiimin jäsenen nimi], if you feel that you're not getting the information, according to what we have agreed, just pick up the phone and ask the individual persons to send you the information, and don't wait.

Johtajat ohjeistivat jäseniään myös viestintävälineiden käyttötavoissa. Tiimi D oli pohtinut tiimipalaverissaan nykyistä keskustelufoorumien käyttöä, ja kokouksessa oli sovittu, että tiimin jäsenet ottavat kantaa ja kommentoivat erityisesti tiiminvetäjän foorumille lähettämiä viestejä tulevaisuudessa ahkerammin. Aiheesta keskusteltiin vielä tiimipalaverin jälkeen keskustelufoorumillakin, koska kaikki jäsenet eivät olleet ymmärtäneet täysin, mistä sovitussa viestintäkäytänteessä oikein oli kyse. Tiiminvetäjä tarkensi ohjeistustaan korostamalla, että jäsenten tulisi kommentoida ehdotuksia ja ilmaista mielipiteitään oleellisiin kysymyksiin keskustelufoorumilla. Jokaisen viestin lukemista ei kuitenkaan tarvinnut hänen mukaansa raportoida.

Re: Results and material from the webmeeting  
D5, 31.10.2003 - 13:12:30  
Hi D1

I've read your message... but I have one question. Did we agree to let you know when we had read the messages? Wouldn't this make the discussion forum difficult to read? In that case we will have a lot of messages here, and it would be hard to sort out the important once. Especially if you were looking for a message written some time ago. Maybe we could respond in some other way .. at least if we don't have any comments.

Re: Results and material from the webmeeting  
D1, 31.10.2003 - 14:28:23

Yes, that is true that if we say ok everytime we read something, the discussion thread goes too long. What I ment was that if for example I send a message about something new thing or new information, it would be nice to hear that are they ok. Like new [tuote] main page. Nobody has said anything about it, and only D3 has taken that in use. So I don't know that do you like it or not, or have you even noticed the message? The silence is the problem for me. I can make list that I feel that would have needed response: [...] So please comment with your common sence.

Viestintävälineiden käyttöön kaivattiinkin tiimeissä ohjeita ja sääntöjä. Hajautetuissa tiimeissä, joissa vuorovaikutus on suurelta osin teknologiavälitteistä, ei pelkkä välineiden olemassaolo takaa sitä, että vuorovaikutus toimisi ongelmitta. Tiimien jäsenet odottavat usein ohjeistusta siihen, millä tavalla ja mihin tarpeeseen tiimissä mitäkin välinettä käytetään.

## 4.5 Hajautettujen tiimien ulottuvuudet johtamisen näkökulmasta

Hajautettujen tiimien ulottuvuudet, maantieteellinen, ajallinen, organisatorinen ja kulttuurinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto tuovat tiimin johtajien vuorovaikutukseen omat haasteensa. Johtamisen näkökulmasta ulottuvuuksien tuomat haasteet ovat osittain erilaisia kuin tiimin jäsenten näkökulmasta, koska tiimin johtajat ovat ensisijaisesti vastuussa tiimin tehokkuudesta ja toiminnasta.

Tiimien johtajat näkevät hajautettujen tiimien maantieteellisessä hajautumisessa sekä työtään vaikeuttavia että helpottavia piirteitä. Maantieteellinen hajautuneisuus on yhteydessä hajautettujen tiimien johtajien kokemiin vuorovaikutuksen ongelmiin siten, että etäisyys ja yhteisen ympäristön puuttuminen vaikeuttaa tiimin tiedonvälitystä ja lisää johtajien mukaan jäsenten vastuusta lipeämistä. Kun osa jäsenistä työskentelee eri paikkakunnalla kuin tiimin johtaja, on tehtävien tekemättä jättäminen helpompaa, kun kontrolli ei voi olla samanlaista kuin samassa paikassa työskennellessä. Varsinkin, jos jäsenet eivät ole omaksuneet hajautetulle tiimille asetettuja tavoitteita, vaan lipsuvat herkästi vanhoihin toimintamalleihin, tuntuu maantieteellinen etäisyys tiimin johtajista haastavalta. Johtajat tiesivät myös sen, että tiimin yhteiset asiat saattoivat joissain tapauksissa unohtua tai jäädä tekemättä sen takia, että paikallisen yksikön tehtävät olivat jäsenten työarjessa selvemmin näkyvillä.

B1: On helppo saman pöydän ääressä olla yhtä mieltä siitä, että juu näin tehdään ja näin alotetaan heti ens viikolla tekemään. Ja sit ku mennään takasin sinne kotimaihin ja siellä on kauhee vuori niitä paikallisia asioita odottamassa, niin helposti kaikki lupaukset sit kuitenkin unohtuu.

Maantieteellinen hajautuneisuus koetaan myös helpottavana tekijänä tiimin johtamisessa siinä mielessä, että ristiriitoja ei koeta syntyvän eri paikoissa työskennellessä yhtä helposti kuin kasvokkaistilanteissa. Tässä hajautettujen tiimien johtajat jakavat siis jäsenten näkemyksen maantieteellisen hajautumisen hyödyistä. Tiiminvetäjä A kuvaa ristiriitojen vähäisempää määrää hajautetussa työssä seuraavalla tavalla:

A1: Jos ei olla tiiviisti yhdessä niin sit sen voi vetää semmosella neutraalilla linjalla sen toiminnan, mut sit jos ollaan tiiviisti yhdessä, niin sit voi pienemmätkin asiat ärsyttää, et niitä ristiriitoja voi tulla helpomminki. Tyyliin vaikka jos joku ärsyttää ja sä näät sitä joka päivä, niin kyllä se ärsyttää enemmän ku jos sä näät sitä vaan kerran viikossa, niin sit se voi niinku mennä.

Ajallinen hajautuneisuus näkyy hajautettujen tiimien johtamisessa haasteena erityisesti asynkronisten välineiden ja niiden mukanaan tuomien viestinnällisten erityispiirteiden takia. Esimerkiksi palautteen antaminen ja sen viivästeisyys nousee erityispiirteeksi hajautettujen tiimien johtamisessa perinteisiin tiimeihin nähden. Tiimin johtajalta vaaditaan hajautetuissa tiimeissä usein nopeampaa kykyä reagoida asioihin, koska aikaerot ja asynkroniset viestintävälineet

hidastavat vuorovaikutusta niissä tiimeissä, joissa jäsenet ovat hajautuneet eri maihin tai maanosiin:

B1: Jos tää tiimi olis tässä ihan vaikka tän pöydän ympärillä noin kuvainnollisesti joka päivä, niin se olis ihan erilaista, se vuorovaikutus olis paljon nopeempaa ja välitömämpää ja oikeeaikasta, et tällai kun ollaan etäällä, niin se ei aina tuu ihan heti se palaute, esimerkiks. Mulle ei tuu heti tieto, et nyt siellä on tapahtunu jotain, johon mun pitäis reagoida, et siihen tulee aina joku pieni viive, että se siinä varmaan on aika keskeinen erottava tekijä kyllä.

Kulttuurisen hajautuneisuuden ja kielierojen tuomat johtamisen haasteet tulivat esiin etenkin tiimin etäjäsenten kokemuksissa. Jos tiimin etäjäsens oli kotoisin eri maasta kuin tiimin johtaja, erot vuorovaikutuksessa tulkittiin helposti erilaisesta kulttuurista johtuviksi. Tällaisista eroista korostuivat johtajan antaman palautteen vähäisyys tai epäsuoruus. Lisäksi tiimin johtajan haasteeksi kulttuurisessa hajautuneisuudessa voi myös nähdä siitä huolehtimisen, että tiimin työ jakautuu kielialueista riippumatta tasaisesti tiimin jäsenten kesken. Koska osa tiimien jäsenistä kokee yhteistyön lähellä sijaitsevien ja samaa kieltä puhuvien paikallisten tiimin jäsenten kanssa helpommaksi ja nopeammaksi kuin etäjäsenten kanssa, tiimin johtajan vastuulle nousee yhteistyön edistäminen kielirajojen yli.

Organisatorinen hajautuneisuus tarkoittaa tiimin johtajan vuorovaikutuksen näkökulmasta useimmiten sitä, että johtamisessa täytyy sovittaa yhteen tiimin jäsenten paikallisten yksiköiden ja hajautetun tiimin käytänteet. Paikallisen yksikön rooli on joissain tiimeissä joidenkin jäsenten kohdalla varsin suuri. Erityisesti tiimi B:ssä tiiminvetäjä koki haasteelliseksi sen, miten tiimin jäsenet saataisiin motivoitua globaalin tiimin tehtäviin, kun osalla jäsenistä oli paljon vastuuta myös paikallisessa yksikössä, ja hajautetun tiimin tehtävät koettiin usein ylimääräisinä, oman työn päälle tulevina tehtävinä.

B1: Se niiden konsernin asioiden vieminen sinne, niin se on ihan yhtä lailla haasteellista, et miten he [tiimin jäsenet] sitten kaikkien muiden töidensä ohella, kun heistä tuntuu kuitenkin, et nää konsernin asiat on semmosta ylimääräistä, joita täytyy sitten kaiken muun ohella saada tehtyä, niin miten mä saan heidät motivoitua siihen, että myös nää konsernin asiat on tärkeitä, ja ne vie meitä eteenpäin, ne hyödyttää viime kädessä sitten myös meidän asiakasta.

Tiimin jäsenetkin tiedostivat tämän organisatorisen hajautumisen aiheuttaman haasteen, mutta niin kauan kun heidän palkkansa tuli paikallisesta yksiköstä, koettiin paikallisen yksikön asiat helposti tärkeämmiksi kuin hajautetun tiimin tehtävät.

Organisatorinen hajautuneisuus aiheuttaa myös haasteita paikallisen yksikön ja hajautetun tiimin johtamiskäytänteiden yhteensovittamisessa. Tähän liittyy se, että usein tiimin jäsenillä on hajautetussa organisaatiossa useampi johtaja tai projektipäällikkö. Jos tiimin jäsenet työskentelevät projekteissa, jokainen toimii myös oman projektipäällikön alaisuudessa. Niissä tiimeissä, joissa paikalliset yksiköt ovat suurempia, tiimin jäsen työskentelee usein myös paikallisen yksikön johtajan vaikutuspiirissä. Joskus ristiriitoja syntyykin siitä, kuka tiimin jäseniä johtaa. Paikalliset johtajat saattavat myös ottaa hajautetun tiimin jäsenten mielestä liian ison roolin jäsenten työnteon ohjauksessa ja antaa liikaa-



kin neuvoja työntekoon liittyvistä asioista, jotka eivät heille varsinaisesti kuuluneet.

C3: It's also hard, when the administrative managers here that we would report to, decide to start telling us how to do things differently and that's not their job. And our directions for work and how to do things and everything suppose to come from our managers in Finland, our supervisors, which is C1 and [Nimi]. And the people here that we sit in matrix, we call them administrative managers, line-managers only, are not supposed to tell us how to work, they are just here to look over us.

Organisatorisesta hajautuneisuudesta nousevat johtamishaasteet näyttäytyivätkin erityisesti tiimien jäsenten mielestä ongelmallisina, kun taas tiimien johtajien kokemuksissa usean johtajan järjestelmästä ei niinkään nähty aiheutuvan ristiriitoja. Sen sijaan osa tiiminvetäjistä korosti, että organisatorisesta hajautumisesta aiheutuva usean johtajan järjestelmä on heidän työtään ja vastuutaan helpottava tekijä.

D1: Toisaalta on helpompaa ku ei tiää, mitä ne ihmiset siellä päivittäin tekee, mä vaan tiään, että ne vastaa [tiimin työnkuva], niin se on osittain mulle myöskin niinku helpompi asia, että ei tarvi ikään kuin murehtia muista asioista. Että ku se ei kuulukaan mulle.

Hajautettujen tiimien ulottuvuuksista myös vuorovaikutuksen muoto aiheuttaa tiimin johtajille erityisiä johtamishaasteita. Hajautetun tiimin jäsenet suhtautuvat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen usein eri tavoilla, jolloin johtajan tulee osata kannustaa ja tukea heitä viestintävälineiden valinnassa ja käytössä. Lisäksi tiimin johtajien tulee myös huomioida se, että varsinkin tiimin etäjäsenet kokevat usein myös kasvokkaistapaamisille tarvetta. Tiimin etäjäsenten näkökulmasta tiimin keskiössä sijaitsevat tiiminvetäjät eivät välttämättä aina ymmärtäneet, mikä merkitys kasvokkaisvuorovaikutuksella oli hajautetun tiimin jäsenille.

C9: When you are located in the global team it means that there should be spent some money on traveling so you can see you colleagues face-to-face. And sometimes I feel that... the fact is sort of ignored from the management side point of view, that they don't see the importance of meeting face-to-face, when you are working virtually.

Toiset tiimien johtajista korostivat kuitenkin myös itse sitä, että viestintävälineillä ei pitäisi pyrkiä korvaamaan kasvokkaisuviestintää. Tiimin jäsenten näkökulmasta tarve kasvokkaistapaamisille voi silti nousta esiin useammin kuin tiimin johtajan näkökulmasta. Tiimi D:n keskustelufoorumilla käytiin yhden jäsenen aloitteesta keskustelu, jonka pohjalta tiimissä päädyttiin järjestämään myös kasvokkaistapaaminen tulevan syksyn aikana vastoin tiiminvetäjän alkuperäistä suunnitelmaa:

[Ryhmän nimi]-meeting

29.8.2003

D3: Is there any [ryhmän nimi]-meeting planned for ? I feel we could need one, and I know that our broker also would like to have one, both for discussions and getting information in some issues.

Re: [Ryhmän nimi]-meeting?

01.09.2003 - 17:47:59

D1: What do you feel? We will have a marketing communications meeting on mid-september. I will go through there some overall information about [tiimin työnkuva]. Some of you will take part of that meeting but not all. I have planned to go through next years plans with all of you separately in a videomeeting, but should we have a separate meeting with this [ryhmän nimi]group? So what do you think? If you would like to have this meeting, where would you like to do it? [...]

Re: [Ryhmän nimi]-meeting?

02.09.2003 - 10:40:04

D6: Hello! Yes, I feel we need one meeting and be together at least once a year. We need to speak form experience and get new idea and new increase. We like to have a video meeting every three months separately. Maybe also one time per half-year together with the Scandinavian countries. We like to have a closer contact with other countries and learn by experience. Hope to see you all soon.

Re: [Ryhmän nimi]-meeting?

02.09.2003 - 12:36:00

D4: Hello! I agree with D3, that we should make at least one separate [ryhmän nimi]-meeting a year in which we could learn from each other, the last one was very interesting for me.....

## 4.6 Johtopäätöksiä

Hajautettujen tiimien johtamisessa korostuvat tietyt asiat perinteisten tiimien johtamiseen verrattuna. Tämän tutkimuksen perusteella hajautettujen tiimien johtamisessa keskeisiä ovat seuraavat tekijät:

- Tiimin tavoitteet
  - tavoitteista keskusteleminen
  - tavoitteiden konkretisointi
  - organisatorisen hajautuneisuuden huomiointi tavoitteiden asetannassa
  - organisaatiomuutosten huomiointi tavoitteiden asetannassa
- Aktiivisuus
  - tiimin johtajan oma aktiivisuus yhteydenpidossa
  - tiimin johtajan pyrkimys jäsenten aktivoimiseen osallistumisessa, yhteistyössä ja tiedon jakamisessa
- Tuen tarjoaminen
  - emotionaalinen tuki
  - välineellinen tuki
  - tiedollinen tuki
- Vuorovaikutuskäytänteet
  - oman tiimin priorisointi
  - tiimin vuorovaikutuksen organisointi
- Viestintävälineet
  - välineiden tarjoaminen tiimin käyttöön

- välineiden käytössä opastaminen
- Hajautettujen tiimien ulottuvuuksien huomioiminen
  - maantieteellinen hajautuneisuus
    - kontrollin saavuttaminen
    - ristiriitojen hallinta
  - ajallinen hajautuneisuus
    - palautteen ajantasaisuus
    - nopea reagointikyky
  - kulttuurinen hajautuneisuus
    - palautteen antamistavat
    - yhteistyön edistäminen kielirajojen yli
  - organisatorinen hajautuneisuus
    - erilaisten käytänteiden yhteensovittaminen
    - johtajuuden jakaminen usean johtajan kesken
  - vuorovaikutuksen muoto
    - tasapaino teknologiavälitteisen viestinnän ja kasvokkaistapaamisten välillä
    - kasvokkaistapaamisten oikea ajottaminen

Tarkastelen seuraavaksi näitä johtamistekijöitä suhteessa olemassa olevaan kirjallisuuteen.

Bell ja Kozlowski (2002, 17, 26–28) tiivistävät artikkelissaan aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuen niitä tekijöitä, jotka erottavat hajautettujen tiimien johtamisen perinteisten tiimien johtamisesta. Keskeinen ero nähdään tiimin johtajan funktioissa. Hajautettujen tiimien jäsenet ovat usein oman alansa asiantuntijoita, jolloin perinteisen johtamisen sijaan tärkeämpää voi olla tiimin ohjaaminen itseohjautuvampaan suuntaan. Itseohjautuvuus ja vastuun jakaminen on hajautetuissa tiimeissä olennaista myös siksi, että tiimin johtaja ei voi kontrolloida tiimin jäseniä samalla tavalla kuin perinteisissä kasvokkain toimivissa tiimeissä. Tämän toteuttamiseksi johtajan tulisi tarjota tiimille selvä ja sitouttava visio sekä määritellä jäsenten yksilölliset tavoitteet selvästi.

Tavoitteiden määrittely nousi keskeiseksi johtajan rooliin liittyväksi tehtäväksi myös omassa tutkimuksessani. Tavoitteista keskusteleminen on erityisen tärkeää hajautetuissa tiimeissä, koska jäsenten paikalliset yksiköt voivat toimia hyvin eri tavalla, ja näin ollen myös jäsenten työtavat ja tehtävänkuvat voivat tiimin alkuvaiheessa vaihdella melko paljon. Tiimin tavoitteet voivat helposti jakautua kahteen luokkaan, paikallisen tason, ja hajautetun tiimin tason tavoitteiksi. Jotta tiimi voisi kuitenkin toimia mahdollisimman yhtenäisesti ja samaan suuntaan, olisivat konkreettiset, yhteiset tavoitteet ja tiimin vision asettaminen tärkeitä. Tiimin johtajalla onkin merkittävä rooli tavoitteiden ja vision asettamisessa ja konkretisoinnissa tiimin jäsenille.

Myös tiheiden organisaatiomuutosten takia hajautettujen tiimien johtajien tuli olla erityisen tietoisia tiiminsä kulloisistakin tavoitteista. Usein muuttuvassa organisaatiossa tiimin johtajan tulee saada hyvinkin erilaisista taustoista tulevat jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi myös uudessa tilantees-

sa. Hajautetut tiimit voivat kuitenkin erota toisistaan siinä, miten paljon organisaatiomuutoksilla on vaikutusta tiimin toimintaan. Kuten Bell ja Kozlowski (2002, 34) esittävät teoreettisessa hajautettujen tiimien typologiassaan, työtehtävillä voi olla merkitystä siihen, kuinka haasteellisia organisaatiomuutokset tiimin johtamisen näkökulmasta kussakin tiimissä ovat. Mitä monimutkaisempia työtehtäviä tiimin jäsenet tekevät ja mitä enemmän he ovat toisistaan riippuvaisia, sitä haasteellisempia organisaatiomuutokset tiimeille ovat. Yksinkertaisempia tehtäviä tekevässä tiimissä muutokset eivät ole yhtä kriittisiä ja dynaaminen tiimijäsenyys ja tiimin rajattu linkaari on tällöin myös todennäköisempää. Kuitenkin tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiomuutokset asettavat aina haasteita tiimien johtajille erityisesti motivointiin ja tavoitteiden asettamiseen liittyen.

Hajautetun tiimin johtajien viestinnässä keskeiseksi nousi omassa tutkimuksessani johtajan aktiivisuus yhteydenottajana ja tiimin jäsenten aktivoiminen. Erityisesti etäjäsenten näkökulmasta on tärkeää, että tiimin johtaja pitää tiimiä kasassa aktiivisella yhteydenpidollaan. Myös muissa hajautettujen tiimien tutkimuksissa on havaittu, että tiimin jäsenet voivat kokea tärkeäksi sen, että tiimin johtaja on vuorovaikutuksessa aloitteellinen osapuoli (Cascio & Shurygailo 2003, 372). Tiimin jäsenten aktivoinnissa on puolestaan kyse siitä, että johtajan kannustaessa tiiminsä jäseniä osallistumaan, tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa, jäsenten keskinäinen vuorovaikutus voi lisääntyä. Erityisesti yhteisten projektien luominen tiimin jäsenten välille lisää jäsenten tarvetta vuorovaikutukseen. Näin viestinnän painopiste siirtyy enemmän jäsenten välille, eikä ole niin riippuvaista tiimin johtajasta. Kun jäsenet oppivat myös tuntemaan toisensa paremmin, avun ja tuen pyytäminen muilta jäseniltä ei ole yhtä vaikeaa. Aina ei hajautetun tiimin vetäjillä kuitenkaan ole välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa siihen, ketkä tiimin jäsenet tekevät mitään projektia yhdessä, vaan päätös saattaa tulla ylempää organisaatiosta ja perustua enemmän jäsenten kokemukseen ja osaamistasoon. Kuitenkin esimerkiksi yhtenäisillä viestintäkäytänteillä ja rutiineilla tiimin jäsenten vuorovaikutusta voi varsinaisista työtehtävistä riippumatta aktivoida ja tätä kautta myös jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin.

Tuen tarjoaminen nostettiin myös tärkeäksi tekijäksi hajautettujen tiimien johtamisessa sekä tiimin johtajien että jäsenten puolelta. Koska jäsenet tutkimukseni tiimeissä olivat asiantuntijoita omalla alallaan ja tekivät tietoperustaista työtä, oli johtajan rooli usein enemmänkin valmentava ja jäseniä tukeva kuin itse työn tekemiseen ja sen yksityiskohtiin puuttuva. Samanlaisia tuloksia saatiin myös tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin yliopisto-opiskelijoista muodostettuja kansainvälisiä työryhmiä, ja niiden jäsenten käsityksiä hyvästä johtamisesta hajautetussa ryhmässä (Kayworth & Leidner 2002). Hyvän tiimin johtajan ominaisuuksiksi nousivat tällöin erityisesti mentorointitaidot, tiimin jäsenistä huolehtiminen, ymmärtäminen ja empatia. Hyvin samanlaisia ominaisuuksia vaaditaan myös perinteisten tiimien johtajilta. Keskeinen ero hajautettujen ja perinteisten tiimien johtamisessa nousee kuitenkin siitä, että hajautettujen tiimien johtajilla on vähemmän mahdollisuuksia ja tilanteita tuoda näitä ominaisuuksia

esiin tiiminsä jäsenille. (Kayworth & Leidner 2002, 30.) Kun tiimin johtaja ei jaa päivittäin kaikkien jäsentensä kanssa yhteistä fyysistä työympäristöä, jossa jäsenet voisivat jatkuvasti seurata tiiminvetäjän johtamistaitoja ja ominaisuuksia, korostuu johtajan vuorovaikutuksen laatu hänen yhteydenotoissaan ja viesteisään jäsenille entisestään.

Hajautettujen tiimien ulottuvuudet tuovat myös omat erityispiirteensä hajautettujen tiimien johtamiseen. Maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto ovat kaikki yhteydessä hajautettujen tiimien vetäjän vuorovaikutukseen ja johtamishaasteisiin.

Maantieteellinen hajautuneisuus on nähty keskeiseksi tekijäksi, joka asettaa ehtoja hajautettujen tiimien vetäjien ja jäsenten väliselle vuorovaikutukselle (Connaughton & Daly 2005, 195). Maantieteellisen hajautuneisuuden koettiin omassa tutkimuksessani tuovan haasteita hajautettujen tiimien johtamiseen erityisesti vastuun ja vapauden näkökulmasta. Maantieteellinen etäisyys ei kuitenkaan ole välttämättä ainoa tai keskeisin tekijä vuorovaikutuksessa, vaan esimerkiksi sen, miten hyvin etäsuhteen osapuolet kokevat toistensa olevan tavoitettavissa etäisyydestä huolimatta, on havaittu olevan tärkeää. Jos tiimin johtajaa on vaikea tavoittaa teknologiavälitteisesti, eikä häntä ole mahdollista tavata usein, on samassa paikassakin toimivan tiimin toiminta todennäköisesti vaikeampaa kuin sellaisen hajautetun tiimin, jonka johtaja on helposti saatavilla, vaikka hän sijaitisi maantieteellisesti kaukana tiimin jäsenistä. (Connaughton & Daly 2005, 195.)

Ajallisen hajautuneisuuden mukanaan tuomien johtamisen erityispiirteiden on puolestaan havaittu liittyvän siihen, millaista viestintäteknologiaa tiimissä on käytössä (Bell & Kozlowski 2002, 36). Jos tiimissä käytetään runsaasti synkronisia viestintävälineitä, tiimin johtaminen ei eroa niin paljon perinteisten tiimien johtamisesta kuin jos tiimillä on enimmäkseen vain asynkronisia välineitä käytettävissään. Tällöin johtajan vuorovaikutus on jatkuvasti viivästeistä eikä hän voi toimia välittömästi kun asiat tapahtuvat. Ajallisesti hajautuneissa tiimeissä tärkeäksi nouseekin johtajien proaktiivisuus, eli kyky ennakoida ongelmia ja tarjota selvät tavoitteet tiimin jäsenille, jotta he pystyvät toimimaan tilanteissa myös itsenäisesti. Tämä on myös oman tutkimukseni tulos. Koska tiimin johtaja ei aina pysty esimerkiksi antamaan palautetta ja tukea tiimin jäsenille asynkronisten viestintävälineiden ja aikaerojen takia yhtä nopeasti kuin perinteisissä tiimeissä, vaatii ajallinen hajautuneisuus tiimin johtajalta proaktiivista viestintää ja nopeaa kykyä reagoida asioihin.

Kulttuuri ja kieli ovat myös merkittäviä haasteita hajautetun tiimin johtamisessa erityisesti silloin, kun jäsenet ovat hajautuneet useaan eri maahan. Ne nostetaan tärkeimpiin johtamishaasteisiin myös artikkelissa, jossa vedetään yhteen tuloksia useissa globaaleissa yrityksissä tehdyistä tutkimuksista (Barczak, McDonough & Athanassiou 2006). Tutkijat korostavat artikkelissaan, että hajautetun tiimin johtajan tulee varmistaa, että jäsenet eivät jää kielimuurin takia tiimin ulkopuolelle. Hajautetuissa tiimeissä käytetään usein yhteisenä kielenä englantia, joka ei ole kuitenkaan kaikkien tiimin jäsenten äidinkieli. Myös tiimin jäsenten erilaiset kulttuuritaustat voivat olla yhteydessä esimerkiksi kokemuk-

siin siitä, miten tietoa pitäisi jakaa tiimissä, tai millainen viestintäsuhde jäsenen ja johtajan välillä tulisi olla. (Barczak ym. 2006, 29–30)

Organisatorisen hajautuneisuuden merkitys hajautetun tiimin johtamiseen tuli esiin jopa hajautettuja opiskelijaryhmiä tarkastelleessa tutkimuksessa (Kayworth & Leidner 2002, 26). Siinä havaittiin, että tiimin johtajien näkökulmasta hajautettujen tiimien jäsenten motivointi voi olla hankalaa, jos tiimin johtaja ei pysty suoraan vaikuttamaan esimerkiksi toisessa maassa sijaitsevan tiimin jäsenen palkitsemiseen. Samantapainen tilanne on hyvin tyypillistä oikeissa organisaatioissa toimivissa hajautetuissa tiimeissä, joissa organisatorinen hajautuneisuus on suurta, ja tiimin johtaja ja jäsen kuuluvat organisaatiossa eri yksiköihin. Myös tutkimissani tiimeissä jäsenten motivointi koettiin juuri organisatorisen hajautumisen vuoksi joskus vaikeaksi, koska osalla jäsenistä oli paljon vastuuta myös paikallisessa yksikössä, ja he näkivät hajautetun tiimin tehtävät tällöin ylimääräisinä, oman työn päälle tulevina tehtävinä. Koska Kayworth ja Leidner (2002) tarkastelivat tutkimuksessaan opiskelijaryhmiä, eivätkä oikeita työtiimejä, eivät he päässeet pureutumaan kysymyksiin siitä, miten tiimien jäsenten muut roolit organisaatiossa ja muut työtehtävät ovat yhteydessä johtamisen ja motivoinnin teemoihin hajautetuissa tiimeissä.

Myös vuorovaikutuksen muotoon liittyy paljon erilaisia haasteita hajautettujen tiimien johtamisessa. Tutkimukseni perusteella hajautetun tiimin jäsenten suhtautumistavat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen saattavat vaihdella paljonkin tiimin sisällä. Lisäksi erilaisen viestintäteknologian tarjoaminen jäsenten käyttöön on merkittävä tekijä hajautettujen tiimien johtamisessa. Tiimin johtajalta odotetaan kannustusta ja tukea jäsenten viestintävälineiden valinnassa ja käytössä. Varsinkin tiimin etäjäsenet odottavat tiimin johtajien huomaavan myös ajoittaisten kasvokkaistapaamisten tarpeen.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja kasvokkaistapaamisten yhteyttä teknologia-avusteisella kurssilla tarkastelleessa tutkimuksessa (Bluemink & Järvelä 2004) havaittiin, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus oli aktiivisinta kasvokkaistapaamisten yhteydessä, joko muutama päivä tapaamista ennen, samana päivänä tai muutaman päivän sisällä kasvokkaistapaamisesta. Näin ollen säännöllisillä ja oikein ajoitetuilla kasvokkaistapaamisilla voidaan esimerkiksi oppimistilanteissa aktivoida kurssilaisten osallistumista ja säilyttää heidän aktiivisuutensa myös verkkokeskusteluissa koko kurssin ajan. Sama ilmiö on havaittavissa jossain määrin myös hajautetuissa tiimeissä, koska useat jäsenten teknologiavälitteiset keskustelut tutkimissani tiimeissä käsittelivät joko tulevaa tai hiljattain ollutta kasvokkaistapaamista. Tiimin johtajan vastuulla onkin huolehtia siitä, että tiimissä on oikeassa suhteessa sekä teknologiavälitteistä että kasvokkaisuorovaikutusta, ja että tapaamiset ajoitetaan myös tiimin toiminnan kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Connaughton ja Daly (2005, 197) tuovat esiin etäjohtamista käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan, että tiimin jäsenten mielipiteitä hajautettujen tiimien kasvokkaisuviestinnän tarpeesta ei ole kuitenkaan juuri tutkittu. Jotkut hajautettujen tiimien jäsenet saattavat työskennellä paremmin hajautetusti kuin samassa paikassa, ja he kenties myös haluavat työskennellä mieluummin teknolo-

giavälitteisesti kuin kasvokkain. (Connaughton & Daly 2005, 197.) Tällaisessa-kin tilanteessa tiimin johtajan tehtäväksi jää kuitenkin viestintävälineiden tarjoaminen ja viestintäkäytäntöjen ja rutiinien selvittäminen tiimin jäsenille. Myös viestintävälineiden erilaisista vuorovaikutustavoista ja erityispiirteistä tulisi tiimissä keskustella. Tarkastelen näitä erityispiirteitä tarkemmin luvussa 5, joka keskittyy hajautettujen tiimien viestintäteknologiaan.

Tiimin johtajan taito selkeyttää ja konkretisoida tavoitteita, olla aktiivinen ja aktivoida tiimin jäseniä, tarjota tukea, luoda toimivia viestintäkäytäntöitä, hankkia tiimille tehokkaita viestintävälineitä ja käyttää niitä, sekä ottaa huomioon hajautetun tiimin eri ulottuvuudet, olivat siis tärkeitä johtajan vuorovaikutuksen ominaisuuksia tutkimissani tiimeissä. Hyvän johtajan ominaisuuksia ei ole juuri tutkittu hajautetuissa tiimeissä (Hertel ym. 2005, 75), vaan aikaisempi kirjallisuus perustuu väliaikaisiin, opiskelijoista muodostettujen työryhmien johtajiin (esim. Kayworth & Leidner 2002) tai yksittäisten etätyöntekijöiden johtajiin (esim. Staples, Hlland & Higgins 1999). Kuitenkin nämäkin yksittäiset tutkimukset antavat suuntaa siihen, että hajautetuissa tiimeissä tiimin johtajien vuorovaikutuksella on suuri merkitys tiimien toimintaan.

## 5 VIESTINTÄTEKNOLOGIA HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ

Tässä luvussa tarkastelen hajautetuissa tiimeissä käytettyä viestintäteknologiaa ja sen merkitystä tiimin jäsenten vuorovaikutukselle. Luvussa käsiteltävät viestintävälineet ovat kaikki sellaisia, jotka olivat tutkimissani tiimeissä aktiivisesti käytössä. Olen myös observoinut ja tallentanut vuorovaikutusta hajautetuissa tiimeissä kaikista muista tässä luvussa raportoiduista välineistä paitsi sähköpostista ja puhelimesta. Näin ollen luvun 5.1.1 ja 5.1.2 tulokset perustuvat pelkästään tiimin jäsenten haastatteluihin, kun taas muiden lukujen tulosten pohjana ovat sekä jäsenten haastattelut että tallennettu teknologiavälitteinen vuorovaikutus.

Olen jakanut hajautettujen tiimien teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja viestintäteknologian käyttöön liittyvät tulokset tässä luvussa kolmeen teemaan: viestintävälineiden funktioihin, vuorovaikutuksen piirteisiin eri välineissä ja tiimin käytössä olevien viestintävälineiden eroihin. Käsitelen kutakin viestintävälinettä ensin omassa luvussaan niiden käytön volyymin ja viestintäverkostojen, funktioiden sekä vuorovaikutuksen piirteiden näkökulmasta, ja keskityn sen jälkeen viestintävälineiden keskinäisiin eroihin eri näkökulmista.

### 5.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

#### 5.1.1 Sähköposti

*Sähköpostin käytön volyymi ja viestintäverkosto*

Sähköpostia käytetään paljon hajautetuissa tiimeissä. Sähköposti mainitaan usein ensimmäiseksi, jos hajautetun tiimin jäseniltä kysyy heidän käyttämistään viestintävälineistä. Sähköpostin suuri määrä koetaankin monesti jo rasitteena, koska sähköpostien läpikäyminen vie paljon aikaa muulta työltä. Joissain tiimeissä oli ryhdytty toimimaan sähköpostin määrän vähentämiseksi käyttämällä myös muita viestintävälineitä tarkoituksenmukaisesti.

C6: Sähköpostia aletaan pikku hiljaa vähentää sen takia, kun meille tulee kaikille niin paljon sitä tavaraa sieltä, informaatiota, et se on jo vähä liikaa.



Sähköpostin suureen määrään on yhteydessä myös se, että sähköpostissa viestintäverkosto on usein laaja. Sähköpostilla on hyvin helppo lähettää samalla kertaa sama viesti hyvin suurelle vastaanottajajoukolle. Sähköpostien osoitekentässä saatetaan kuljettaa mukana ihmisiä, joita käsiteltävä asia ei varsinaisesti koske, mutta joiden halutaan olevan perillä asiasta. Sähköposti koetaankin hyvänä välineenä erityisesti silloin, kun vastaanottajana on useampi ihminen ja viesti tulee välittää heille yhtä aikaa ja samansisältöisenä:

A6: Kuitenkin hyvin usein asia on sellanen, et se katotaan hyödyks saada se niinku samalla kertaa, tai ainaki mä katon hyödyks saada sen niinku samalla kertaa ja saman sisältöisenä varmasti perille useammalle eri vastaanottajalle, ja silloin se on sähköposti on siinä se... käytännössä ainut mahdollisuus.

Sähköpostin viestintäverkosto saattaa olla jopa niin laaja, että aina edes lähettäjä ei tiedä, kenelle kaikille sähköposti lopulta päättyy. Viestejä lähetetään helposti organisaatiossa eteenpäin, ja myös organisaatorajojen yli tapahtuvissa yhteydenotoissa sähköpostin koetaan olevan tehokas väline.

Toisaalta sähköpostin viestintäverkostoa pyritään tietoisesti karsimaan ja viestien vastaanottajien määrä pitämään mahdollisimman pienenä, koska sähköpostia tulee muutenkin paljon. Toiset tiimien jäsenistä olivat sitä mieltä, että turhia vastaanottajia ei pidä kuljettaa mukana sähköposteissa, jos käsiteltävä asia ei heille varsinaisesti kuulu.

D1: On turha roikottaa ketään muuta siinä cc-listalla, jos se asia ei [hänelle] kuulu, kun muutenkin kaikki valittaa, että tulee sähköpostia liikaa.

Viestintäverkosto sähköpostia käytettäessä saattaakin olla tilanteesta, käsiteltävästä asiasta ja ihmisestä riippuen todella erilainen: sähköpostia saatetaan käyttää joko hyvin laajalle verkostolle viestimiseen tai kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen. Kahdenväliseen viestintään sitä käytetään erityisesti silloin, jos koko tiimin yhteiseen vuorovaikutukseen on tarjolla muita välineitä. Sähköpostia käytetään tällöin aina siinä tapauksessa, jos viestittävä asia ei ole muille tiimin jäsenille oleellinen.

D4: If we have some special matters for... which is not... important for each of us... then we write an e-mail, if we need some help on special matters.

Sähköpostin kahdenvälisyys korostui erityisesti tiimi D:ssä, jossa sähköposti ja keskustelufoorumi olivat pääasialliset viestintävälineet, eikä puhelinta käytetty paljon tiimin jäsenten väliseen viestintään. Näin ollen sähköpostia käytettäessä viestintäverkosto oli hyvin pieni ja asioista keskusteltiin sen kautta yleensä kahden kesken, kun taas keskustelufoorumilla käytiin läpi koko tiimiä koskettavia asioita.

### *Sähköpostin funktiot*

Hajautetuissa tiimeissä sähköpostin valinnan ja käytön syyt, eli funktiot, ovat viestintävälineistä kaikkein erilaisimpia. Selkeitä ohjeita siitä, milloin ja miksi

sähköpostia tulisi käyttää, ei usein ole tehty, vaan käyttö perustuu tiimeissä pitkälti jäsenten yksilöllisiin viestintätapoihin ja tottumuksiin. Jäsenet myös perustelevat sähköpostin funktioita jokainen oman kokemuksensa pohjalta eri tavalla. Sähköpostin funktiot eivät olekaan aina rationaalisia ja pohdittuja, vaan jäsenet voivat kokea samankin välineen ominaisuudet hyvin eri lailla. Syyt sähköpostin valintaan ja käyttöön jakautuvat kolmeen luokkaan. Välineen funktioita ovat 1) tiedottaminen, 2) vuorovaikutuksen eriaikaisuus ja 3) viestien tallentaminen.

Tiedottaminen on tärkeä sähköpostin valinnan ja käytön syy hajautetuissa tiimeissä. Kun jokin viesti pitää lähettää samansisältöisenä yhtä aikaa monelle jäsenelle, ja kyseessä on ennemminkin tiedonanto kuin keskustelunavaus, sähköposti koetaan toimivaksi välineeksi.

C10: Sähköpostia sitte enemmän semmoseen, se ei oo keskustelukanava vaan sillä tulee lähetettyä tietoa ja mahdollisesti tulee liitteeksi linkkejä ja liitteitä, dokumentteja, jotain tällästä, niin sellaseen käyttää sit enemmän sähköpostia.

Vuorovaikutuksen eriaikaisuus on toinen sähköpostin funktio. Vaikka sähköpostin viivästeisyys koetaan myös vuorovaikutusta hankaloittavana asiana hajautetuissa tiimeissä, saattaa juuri vuorovaikutuksen eriaikaisuus nousta myös sähköpostin valinnan ja käytön syyksi. Sähköpostia käytetään, jos hoidettavalla asialla ei ole kova kiire, ja lähettäjä voi kirjoittaa sähköpostin silloin, kun se hänelle itselleen parhaiten sopii. Sähköpostiviestiä voi myös muokata moneen kertaan ennen viestin lähettämistä.

A6: Sähköposti on sillee hyvä, että sitä voi siinä hioa tarvittaessa ruudulla sillee, ja sitte sen jälkeen ku se rupee näyttään hyvälle ja selkeesti esitellylle, niin vasta sen jälkeen painaa nappia ja lähettää sen.

Vuorovaikutuksen eriaikaisuus nousee tärkeäksi sähköpostin funktioksi myös tilanteissa, jotka vaativat vuorovaikutusosapuolilta harkintaa ja omien ajatusten ja reaktioiden pohtimista ja muotoilua. Tällaisissa tilanteissa, joissa viestittävä asia on esimerkiksi vastaanottajan näkökulmasta negatiivinen tai hankala, voi kirjoitettu sähköpostiviesti olla lähettäjän mielestä parempi vuorovaikutustapa kuin vaikkapa kasvokkaistilanne, jossa vastaanottajalla ei ole mahdollisuutta "sulatella" asiaa rauhassa.

A6: Siinä pystyy ehkä ottaa sillee pikkasen hankalampia asioita esille kun suullisessa keskustelussa, sillee, että siinä voi kuitenkin luottaa siihen, että se vastapuoli sitte pystyy sitä tarvittaessa kelaamaan läpi silmillään useampiakin kertoja ja sulattelemaan sitä asiaa pikku hiljaa.

Kolmas sähköpostin funktio oli kaikissa tutkimissani tiimeissä viestien tallentuvuus. Tämä nähtiin tärkeäksi sähköpostin valinnan ja käytön syyksi tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi uudet ohjeistukset tai tiedotteet lähtevät sähköpostitse kaikille tiimin jäsenille samanmuotoisesti tallentuvana viestinä. Näin ollen viestittävästä asiasta jäi dokumentti, mustaa valkoisella. Tallentuvuuden koetaan

lisäävän myös luotettavuutta tiimissä, koska näin ei ole mahdollista väittää, että kyseistä asiaa ei olisi kerrottu, tai sitä ei olisi aiemmin kuullut.

C2: Suullisiin toimeksiantoihin ei hirveesti voi luottaa [naurahtaa], ihmiset unohtaa ne niin helposti, et jos laittaa e-mailitse, niin sit ne muistetaan paremmin, koska siellä on se merkintä, et pitäis tehdä jotain.

### *Vuorovaikutuksen piirteet sähköpostitse*

Se, millaista vuorovaikutus sähköpostin välityksellä hajautetuissa tiimeissä on, nähdään eri tavoilla. Mielenpitoet siitä, millaiseen vuorovaikutukseen sähköposti soveltuu, tai millaista hajautetun tiimin sähköpostiviestintä on, voivat vaihdella samankin tiimin sisällä kahden ääripään välillä. Toisaalta sähköpostilla kuvataan lähetettävän erityisesti tarkkoja ja pitkiä kuvauksia vaativaa informaatiota, toisaalta sähköpostilla sanotaan viestittävän vain lyhyitä, helposti ymmärrettäviä tiedonantoja. Toisessa ääripäässä sähköpostia luonnehditaan vuorovaikutuksen välineenä tehtäväkeskeiseksi ja muodolliseksi, toisessa ääripäässä sähköpostilla sanotaan välitettävän myös relationaalista viestintää.

Tarkkuutta ja pitkää kuvailua sähköpostivuorovaikutuksen keskeisenä ominaisuutena pitävät jäsenet korostavat sitä, että sähköposti on hyvä viestintäväline silloin, kun viesti sisältää esimerkiksi luetteloja, esityksiä tai kuvia, tai jos siihen on tarpeen liittää mukaan myös muita tiedostoja. Sähköpostissa viestin pystyy muotoilemaan niin tarkasti kuin haluaa, ja yksityiskohtaiset asiat muistuvat kirjoittamalla hyvin mieleen ja tulevat kerralla mainituiksi.

A3: Laittaa sähköpostia, jos haluaa, että jotkut asiat sieltä nousee esille, että jos juttee, niin ne tahtoo unohtua saman tien monesti, jos on paljon asiaa. Siinä sähköpostilla pystyy tekemään kaikkia luetteloita ja vähän tarkempia kuvauksia.

C1: Meili on siitä hyvä, et sun on helppo liittää siihen kaikennäköstä, tai ylipäätään meili on helppo formuloida sellaseksi, et se on hyvin tarkka, kun sä haluat tiettyjä faktoja, ohjeita tai jotain tän tyyppisiä asioita tai jotain muuta, niin se on helppo lähettää meilitse, ja sit siihen liittää jonku liitetiedoston, just jonku Powerpoint-esitys jutun.

D3: When I must describe it very carefully... in texts, in pictures and things like that, then I have to use e-mail, because then I do... I do the documents exactly how I want them and I send them by e-mail.

Toisaalta toinen selvä suuntaus sähköpostiviestintää kuvattaessa on nimenomaan se, että sähköpostilla sanotaan välitettävän vain lyhyitä, tiedonannon tyyppisiä viestejä, jotka vastaanottajan on helppo ymmärtää oikein. Pidempien sähköpostiviestien koettiin jäävän lukematta, koska sähköpostia lähetettiin ja vastaanotettiin kaikissa tiimeissä paljon.

B6: It's [sähköposti] good for short information and for concrete instructions, or just information, or if you are going to send short note, short message, then it's good.

C7: Sillä [sähköpostilla] hoidetaan asiat jotka lyhyesti, selkeästi, jossa, niinkun et se varmasti on nyt näin, niinku varmistaa sen, ja kyllä tässä on semmoseen lyhyeen

formaattiin oppinu pikkuhiljaa, että... pitemmät sähköpostit, niin ne häviää kyllä jonnekin ihmisten tajuntaan tai sitte niitä ei jakseta lukea tai jotain muuta.

Osa hajautettujen tiimien jäsenistä kuvaa vuorovaikutusta sähköpostin välityksellä ennen kaikkea tehtäväkeskeiseksi, koska heidän mukaansa välineellä hoidetaan lähinnä substanssiasioita. Vuorovaikutus koetaan sähköpostitse myös muodollisemmaksi kuin muissa välineissä.

C1: Meili on jo sitten vähän formaalimpi siinä mielessä, et sielläkin käytetään yleensä hyvin mutkatonta kieltä, mutta kuitenkin niin, et pyritään aika oikeaoppiseen kieliasuun.

Sähköpostia luonnehditaan myös "tylymmäksi" tavaksi viestiä verrattuna kasvokkaisviestintään. Sähköpostiviestintää ei myöskään aina koeta äänensävyjen ja eleiden puutteen takia yhtä vivahteikkaaksi kuin vuorovaikutusta kasvokkain.

C7: Mä koen ite sähköpostin aika niinku... se on kuitenkin aika semmonen tyly tapa viestiä, et se on, semmoset substanssiasiat siinä, et kyllä musta sitte kuitenkin niinku pitää projektiryhmäläisten kanssa aina keskustella.

A7: Sähköpostilla ei kannata oikeestaan ikinä ottaa mitään sellasta keskustelua, missä on mahdollisuus tulla väärinymmärretyksi, että se on niin herkkä viestintäväline siinä mielessä toi kirjoitettu teksti tossa, että siinä ei tosiaan sillä ei mee mikään muu kuin se asia, siinä ei oikein tuu se ilmi, että onko siellä sarkasmia vai mitä mukana.

Toisaalta kuitenkin tiimien jäsenet tuovat esiin myös relationaalisuuden sähköpostiviestinnän piirteinä. Vaikka sähköpostin ei koeta soveltuvan pelkkään rupatteluun ja suhdetason asioiden hoitamiseen työkontekstissa, on sähköpostilla kuitenkin mahdollista välittää myös relationaalista viestintää. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset hauskat ja huumoria sisältävät sähköpostit, joita lähetetään eteenpäin työkavereiden kesken. Lisäksi relationaalista puolta on mahdollista korostaa myös kirjoitetussa tekstissä sanavalinnoilla ja lauseiden muotoilulla.

C9: I think via the writing as well, you can speak about a lot of things. Even the way you formulate your sentences and one word you use and so on. On positive atmosphere you add to your information and text and e-mails and so on.

Se, millaiseksi sähköpostiviestintä koetaan, ei siis ole yksiselitteistä, vaan hajautettujen tiimien jäsenet kokevat sähköpostiviestinnän sisältävän monia erilaisia piirteitä ja riippuvan kulloisestakin tilanteesta. Sähköpostin nähdään soveltuvan toisaalta hyvin esimerkiksi negatiivisista asioista keskustelemiseen viestinnän viivästeisyyden vuoksi, mutta toisaalta nähdään, että hankalista asioista keskustelu voi sähköpostilla vääristyä välineen asynkronisuuteen ja tekstipohjaisuuteen liittyen.

Tilannekohtaisuus tulee esiin myös siinä, miten laajaa keskustelua ja millaista vuoropuhelua sähköpostissa koetaan olevan mahdollista käydä. Vaikka tiimin jäsenet tuovat toisaalta esiin, että sähköpostivuorovaikutus ei ole luon-

teeltaan neuvotteluun sopivaa, ja että pidempään vuoropuheluihin käytetään yleensä mieluummin muita välineitä, saattaa sähköpostikeskustelu kuitenkin toimia joskus tällaisessakin tilanteessa.

H: Onks siinä joku siinä kasvokkaistilanteessa, mikä niinku...mitä varten jotku asiat päätetään vaikka videoneuvottelulla, eikä sähköpostilla?

D1: No yleensä ne on niinku niin isoja asioita, no ok, on nyttekin tuo [maan nimi], koko nettisivujen pystytys on tuota keskustelut ja päätökset tehty sähköpostitse, että siinä on yks tietenkä esimerkki siitä, että ne niin vaihtelee monesti, johtuen useastakin eri syystä.

### 5.1.2 Puhelin

#### *Puhelimen käytön volyyymi ja viestintäverkosto*

Puhelinta käytetään hajautetuissa tiimeissä vaihtelevasti. Toisissa tiimeissä puhelin ei jäsenten mukaan soi juuri koskaan, kun taas toisissa tiimeissä puhelin on sähköpostin ohella yksi tärkeimmistä viestintävälineistä. Koska puhelin on synkroninen viestintäväline, tiimin ajallinen hajautuneisuus voi myös vähentää puhelimen käyttöä. Eri aikavyöhykkeillä sijaitsevilla tiimin jäsenillä ei ole aikerojen vuoksi yhteistä vuorokausirytmää, jossa puhelinsoitot olisivat yhteisen työajan puitteissa mahdollisia.

Ajallisesti hajautuneissa tiimeissäkin on kuitenkin mahdollista käyttää puhelimen asynkronisia toimintoja, vastaajaviestejä ja matkapuhelimita tekstiviestejä. Matkapuhelimit ovatkin syrjäyttäneet lankapuhelimit hajautettujen tiimien viestinnän välineinä. Matkapuhelinten suosio perustuu tekstiviestien lisäksi myös niiden mahdollistamaan mobiiliin työhön, joka on hajautetuissa tiimeissä yleistä.

Puhelinta käytetään pääasiassa kahdenväliseen viestintään, vaikka esimerkiksi matkapuhelinten välityksellä olisi mahdollista lähettää myös ryhmätekstiviestejä. Tällaista mahdollisuutta ei kuitenkaan kukaan tiimien jäsenistä maininnut käyttävänsä. Viestintäverkosto puhelimen välityksellä onkin vain kahden ihmisen laajuinen, kun taas puhelinneuvottelussa se voi olla jonkin verran laajempi. Palaan puhelinneuvotteluun viestintävälineenä tarkemmin luvussa 5.1.5.

#### *Puhelimen funktiot*

Puhelimen funktioita hajautetuissa tiimeissä ovat 1) vuorovaikutuksen samanaikaisuus ja 2) vuorovaikutuksen nopeus.

Vuorovaikutuksen samanaikaisuus puhelimen käytön ja valinnan syynä on tärkeä silloin, kun jokin asia vaatii pidempää keskustelua. Kun asiaa pitää täsmentää paljon toiselle osapuolelle, eikä se ole täysin yksiselitteinen, samanaikainen vuorovaikutus koetaan tarpeelliseksi.

C1: Jos täytyy asiasta keskustella, selittää kauheesti, niin se on helpointa puhua, et sulla ei oo ihan niinku eksaktia tietoa tai sä joudut ikään kuin hakemaan vähä sitä

mitä sä haluat sanoa ja ehkä kuuntelemaan sitä toisen responsia siihen, niin silloin se on puhumalla helpointa.

D8: If it's anything more specific on... an issue you want to discuss, then we would use phone.

Puhelinta käytetään keskustelun välineenä nimenomaan sen synkronisuuden vuoksi: vuorovaikutus on puhelimesta samanaikaista ja palautetta on mahdollista saada välittömästi, toisin kuin asynkronisissa välineissä. Toisaalta vaikka puhelin on synkroninen väline, koetaan myös sen välityksellä negatiivisten asioiden kertominen helpommaksi kuin kasvokkaisvuorovaikutuksessa. Tässä tilanteessa vuorovaikutuksen samanaikaisuuden sijaan korostuvat puhelimen tarjoamat viestinnän kanavat, joita tarkastellaan enemmän luvussa 5.2.2.

Toinen puhelimen käytön funktio on vuorovaikutuksen nopeus. Tähän funktioon liittyy sekä se, että toinen osapuoli on saatava nopeasti kiinni, että se, että käsiteltävä asia on luonteeltaan kiireellinen. Erityisesti matkapuhelimen kautta myös liikkeellä olevat tai kokouksessa istuvat tiimin jäsenet on helppo tavoittaa nopeasti. Tällöin puhelun soittamisen sijaan vastaanottajalle saatetaan lähettää tekstiviesti, johon on usein helpompi vastata kuin puhelun. Kiireellisiin tekstiviesteihin saatetaan lähettää vastausviesti kesken palaverinkin.

C1: Sitten on vielä se puhelin, joka on kaikkein nopein, et kun se tulipalo iskee, se henkilö on saatava heti kiinni. Ja SMS:iä me käytetään itse asiassa myöskin paljon, että kun tiedetään, kun mä tiedän, että joku on palaverissa tai muuten, niin, ettei voi vastata puhelimeen, niin mä saatan hyvinkin lähettää SMS:n, en odota hänen vastaavan välttämättä heti, mutta ikään kuin jonkinlaisen muistutuksen, että ottaa muhun yhteyttä, kun palaveri loppuu, tai vastaa... no, paha tapa kylläkin, mutta meillä monilla on puhelimet auki palavereissa, ei niin että niihin puhuttais tai ne sois, ne on aina äänettömällä siellä, mut ne on tossa pöydällä ja siit näkee, jos siihen tekstiviesti tulee, niin moni sitten myös vastaa lyhyesti saman tien, jos on jotain todella kiireellistä.

Tekstiviestien lisäksi puhelimeen jätetään joskus myös vastaajaviestejä, jos tavoiteltu tiimin jäsen ei esimerkiksi aikaeron takia vastaa tavoiteltaessa puhelimeen. Tällaiset viestintäominaisuudet laajentavat muutoin synkronisen puhelimen ominaisuuksia viestintävälineenä asynkronisiksi. Mahdollisuus myös viivästeiseen viestintään tarvittaessa onkin yksi keskeinen tavoittamisvarmuuteen liittyvä puhelimen funktio hajautetuissa tiimeissä.

#### *Vuorovaikutuksen piirteet puhelimitse*

Vuorovaikutuksen piirteistä puhelimen ominaisuuksia kuvaa parhaiten puhelimen välittömyys. Puhelinsoitto koetaan toisaalta helposti häiritseväksi ja muun toiminnan keskeyttäväksi, toisaalta nopean ja synkronisen vuorovaikutuksen mahdollistavaksi. Puhelimen koettu häiritsevyys on yhteydessä siihen, että tilanteesta riippuen puhelinta ei aina tarkoituksella valita viestintävälineeksi, vaan vuorovaikutukselle pyritään löytämään jokin toinen, tilanteeseen paremmin sopiva väline:

A2: Sitä ei vaan niin välttämättä tuu heti soittaneeks, ettei häiritse turhaan. Kun ihmiset kuitenkin juoksee palavereissa ja muuta, niin... sähköpostilla saa varmemmin kiinni.

Toisaalta puhelimen suoraviivaisuus nähdään suotavaksi ominaisuudeksi vuorovaikutuksen näkökulmasta, ja tämän vuoksi tiimien jäsenet kokivat oman puhelimen käyttönsä joskus liian vähäiseksi ja liikaa alisteiseksi sähköpostille. Puhelimen kautta muihin tiimin jäseniin saa suoremmin yhteyden kuin sähköpostilla. Lisäksi vuorovaikutusta puhelimesta kuvattiin ”rupattelevaksi”, ja vapaamuotoisemmaksi kuin sähköpostissa, varsinkin siinä tapauksessa, että toinen osapuoli oli puhujalle ennestään tuttu.

### 5.1.3 Keskustelufoorumi

#### *Keskustelufoorumin käytön volyyymi ja viestintäverkosto*

Elektroninen keskustelufoorumi oli käytössä tutkimistani tiimeistä vain tiimissä D. Keskustelufoorumi sisälsi myös muita toimintoja, kuten mahdollisuuden tiedostojen jakamiseen ja dokumentointiin. Näitä ominaisuuksia samasta sovelluksesta käytettiin myös tiimissä C, jossa sovelluksen keskustelufoorumi-toiminto ei kuitenkaan ollut aktiivisessa käytössä.

Tiimissä D keskustelufoorumi otettiin käyttöön tutkimuksen aloitushetkellä. Tiimi D:n vetäjä oli keskustelufoorumin käyttäjänä kaikkein aktiivisin, ja vuorovaikutus foorumilla keskittyi muutenkin tiettyjen aktiivisten jäsenten vaaraan. Olen kuvannut tiimin jäsenten keskustelufoorumin käytön aktiivisuutta työni aiemmassa luvussa 3.1 Vuorovaikutuksen laatu ja useus.

Keskustelufoorumin viestintäverkosto koostuu niistä ihmisistä, joille on määritetty oma käyttäjätunnus foorumille. Viestintäverkosto koostuu siis useammasta ihmisestä, mutta on kuitenkin rajatumpi ja suljetumpi kuin esimerkiksi sähköpostissa, koska viestejä eivät pääse lukemaan eivätkä lähettämään muut kuin foorumin käyttäjät. Vuorovaikutus suuntautuu kerrallaan yhdeltä monelle, kun joku käyttäjä lähettää viestin muiden luettavaksi.

#### *Keskustelufoorumin funktiot*

Keskustelufoorumilla on neljänlaisia funktioita: 1) tiedottaminen, 2) kysymysten esittäminen ja vastaaminen, 3) päätöksenteko sekä 4) viestien tallentaminen.

Tiedottaminen oli keskustelufoorumin keskeisin funktio tiimi D:ssä. Suuri osa foorumille jätetyistä viesteistä oli luonteeltaan tiedottavia käsitellen tiimin yhteisiä asioita. Tiedottamista hoiti pääsääntöisesti tiiminvetäjä, mutta myös muut tiimin jäsenet tiedottivat foorumilla silloin tällöin erilaisista tiimiä koskevista asioista. Tyypilliset tiedotus-kategoriaan sisältyvät viestit koskivat tiimin jonkin projektin edistymistä, tiimin päätehtävään, eli viestintään ja markkinointiin liittyviä tiedotusasioita tai jotain emoyhtiön yksikössä tehtyä materiaalia, jota tiiminvetäjä jakoi tiimin jäsenille tytäryhtiöissä.

New main page images

19.03.2003 - 12:37:06

D1: Hello! We have made new main page images for your use. You can download them and add to your sites. There is two different version of one picture: one with red border and one without. The one with border is named main\_picX\_b.jpg and the one without is main\_picX.jpg. If you want some text to the images, let me know, we'll do it for you. Or if you have some suggestions for images, let me know!

Tiimin tehtävään liittyvien tiedotusten lisäksi keskustelufoorumilla tiedotettiin myös organisaatiomuutoksista ja muutoksista tiimin kokoonpanossa. Tiiminvetäjä kertoi yhden tiimin jäsenen poislähtemisestä muuta asiaa koskevan viestinsä perässä vain lyhyenä huomautuksena olettaen, että osa jäsenistä oli jo kuulut asiasta. Organisaatiomuutoksesta tiiminvetäjä tiedotti jäseniä henkilökohtaisesti kokonaisella viestillä keskustelufoorumilla, vaikka tiimin jäsenet olivatkin kuulleet asiasta jo muualta. Tiedote oli kuitenkin tiimille tärkeä, koska tiimin tehtävänä oli tiedottaa organisaatiomuutoksessa tapahtuneesta omistajanvaihdoksesta organisaation Internet-sivuilla.

New owner

10.09.2003 - 15:04:43

D1: As you know, we have now the new owner. As long as we will have our own brand, we do not need to worry. Customers are seeking information about our future and our situation. We have to provide this information, so please translate all the information we are making to [organisaation Internet-sivu] and put to your sites. [...] This is very important. So please make time for doing this. I will help you as much as possible. Thank you for your co-operation!

Kysymysten esittäminen ja vastaaminen on toinen keskustelufoorumin funktioista. Tiimin keskustelufoorumia voidaan käyttää muiden välineiden sijaan erityisesti silloin, kun kysymys koskee koko tiimiä tai tiimin tehtävää. Sen sijaan yhdelle tai kahdelle tiimin jäsenelle esitettävä asia tai kysymys hoidetaan usein mieluummin esimerkiksi sähköpostilla. Tiimin D:ssä jäsenet kokivat, että he saivat vastauksia keskustelufoorumin kautta nopeasti, koska tiiminvetäjä seurasi foorumia aktiivisesti.

D7: We have this discussion forum for the team, and if there is something wrong or we have a question, we can ask every day. And I think [tiiminvetäjän nimi] will look every day into, to answer.

Kolmas keskustelufoorumin funktio on päätöksenteko. Foorumilla voidaan äänestää pienistä, työn sisältöihin liittyvistä vaihtoehdoista, jolloin kaikki saavat rauhassa miettiä omaa mielipidettään ennen vastauksen antamista. Tiimi D:ssä keskustelufoorumissa äänestettiin esimerkiksi erilaisista kuvamateriaaleista, joita organisaation Internet-sivuilla tulnaisiin käyttämään. Tiiminvetäjä esitteli vaihtoehdot ja äänestyksen säännöt, jonka jälkeen jokainen tiimin jäsen sai ilmaista foorumilla oman mielipiteensä. Lisäksi tiimin jäsenet keskustelivat ja listasivat foorumilla erilaisia kehittämissideoita ja palautetta vetäjän pyynnöstä ylempänä organisaatiossa tapahtuvan päätöksenteon tueksi. Näin ollen tiimin jäsenet saivat osallistua myös organisaation ylempään tason päätöksentekoon.



Strengths and weaknesses at [organisaation nimi] web sites?

12.03.2003 - 09:28:07

D1: Hello! We are doing a clearance to our management so that we could build a clear vision of our web development and our web strategy. One part of that is listing the strengths and weaknesses of our sites. So, give your opinion, what is good and what is not so good at our sites. Feel free to give your honest opinion. [...]

Viestien tallentaminen on neljäs keskustelufoorumin funktio. Keskustelufoorumia käytetään paikkana, johon dokumentteja voidaan tallentaa, ja välineen asynkronisuuden vuoksi dokumentteja voidaan tarkastella ja ottaa käyttöön silloin, kun se kullekin jäsenelle parhaiten sopii. Tiimi D:n keskustelufoorumilla oli paljon viestejä, joissa viitattiin mukana tulevaan liitetiedostoon, joka oli kunkin jäsenen ladattavissa foorumilta, silloin kun hän itse halusi.

Re: Picture material for the christmas and new year - your wishes?

02.12.2003 - 13:54:04

D1: Here! Comments?

You can download any of the files below by dragging them to your Windows desktop. To open a file for reading, double-click it<sup>7</sup>.

#### *Vuorovaikutuksen piirteet keskustelufoorumilla*

Vuorovaikutuksen keskeinen piirre keskustelufoorumissa on se, että suuri osa osallistujista seuraa foorumilla käytävää keskustelua aktiivisesti, mutta kaikki eivät silti aina itse osallistu viestintään. Näin ollen viestien lähettäjät eivät tiedä, onko heidän foorumille kirjoittamiaan viestejä edes luettu. Tiimi D:n keskustelufoorumilta oli mahdollisuus lähettää automaattinen sähköpostimuistutus siitä, että uusi viesti on ilmestynyt foorumille. Tätä käytettiin joskus jäsenten aktivoimisessa.

T: If you think for example your discussion forum, how do the members take part in communication? How do they participate? Is everybody from your team communicating there, or only few people?

D6: ... It's... you know, when they have a question, when they are putting in the discussion forum, it's not everybody who... answers, but nearly... I would say nearly. And we got a mail, and then this... please look discussion forum, there's a new question. So you have to look there, so (nauraa). I do it when I got mails.

Aktiivisuus ja vuorovaikutus keskustelufoorumilla myös koetaan eri tavoin. Toisten mielestä vähäininkin osallistuminen keskustelufoorumille lisää tietoisuutta tiimistä ja sen jäsenistä sekä vahvistaa tiimiin kuulumisen tunnetta, kun taas toiset kokevat foorumin liian passiiviseksi.

D7: At the discussion forum, for example, we have... I think every week we have the names, we have the... opinion of the others, and... yes I think once a week everybody looks at the discussion forum, and so you see the names and what they have described, and then you have the feeling, we are together.

---

<sup>7</sup> Ohjeteksti tiedostojen lataamiseksi ilmestyi keskustelufoorumille automaattisesti, kun liitetiedostoja liitettiin foorumille. Kaksi viimeistä lausetta eivät siis ole tiiminvetäjän kirjoittamia.

D5: I think that people in the other countries don't use it as much, so it's kind of difficult to keep the discussion there, because... always the same people answering.

Toive keskustelufoorumin käytön suurempaan aktiivisuuteen ilmeni myös tiimi D:n vetäjän viesteissä. Tiiminvetäjä olisi kaivannut muiden jäsenten kirjoittavan useammin foorumille, ja erään viestinsä alussa vetäjä mainitsee tämän epäkohdan leikkisästi ihmettelemällä, missä muut tiimin jäsenet ovat, ja saa siihen yhdeltä jäseneltä kahden päivän päästä vastauksen:

Little refresment to our visual image  
19.03.2003 - 17:41:18  
D1: Hello again! Am I talking alone or where is everyone? :) [...]  
P.S. Hope to hear from you...

Re: Little refresment to our visual image  
21.03.2003 - 13:36:42  
D5: Hi [tiiminvetäjän nimi]  
You're not alone. At least I'm here. :)

#### 5.1.4 Pikaviestin

##### *Pikaviestimen käytön volyyymi ja viestintäverkosto*

Pikaviestin oli käytössä tutkimissani tiimeissä C ja B, mutta tiimi B:ssä vain muutama tiimin jäsen käytti sitä vuorovaikutuksen välineenä. Myös tiimi A:ssa osa jäsenistä oli aiemmin käyttänyt tiimissä vuorovaikutuksen välineenä IRC-ohjelmaa, jonka voi sanoa olevan nykyisten pikaviestinten varhainen, pelkätään tekstiin perustuva versio. Tämän luvun tulokset painottuvat kuitenkin pääasiassa Tiimi C:n jäsenten kokemuksiin ja heidän pikaviestimen käytöstä tehtyihin havaintoihin. Tiimi C oli organisaationsa ensimmäisiä tiimejä, jotka kokeilivat pikaviestimen käyttöä laajemmin tiimissään. Vaikka kaikki jäsenet eivät käyttäneet pikaviestintä vielä tutkimushetkellä, oli sen käyttö kuitenkin suurimmalle osalle tiimin jäsenistä tuttua ja osa heistä käytti sitä hyvin paljon työssään. Olen kuvannut pikaviestimen käytön volyyymia tarkemmin luvussa 3.1 Vuorovaikutuksen laatu ja useus.

Viestintäverkosto pikaviestimen välityksellä oli tiimi C:ssä hyvin pieni. Välinettä käytettiin pääasiassa kahdenväliseen viestintään, vaikka useamman henkilön mukaan ottaminen samaan keskusteluun olisi ollut mahdollista. Tämä oli havaittavissa tiimin jäsenten kirjoittamista viesteistä, joissa kaikissa keskustelemassa oli vain kaksi tiimin jäsentä, mutta myös jäsenten pikaviestimen käyttöön liittyvistä kokemuksista. Välinettä haluttiin käyttää nimenomaan kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen:

C4: Se [pikaviestin] on kuitenkin ehkä semmonen kahdenkeskeinen viestintäväline ollu mulle, tietysti ei mikään estä, että sinne kutsuu vielä kolmannen henkilön.

### *Pikaviestimen funktiot*

Pikaviestimellä voi nähdä olevan hajautetuissa tiimeissä kolmenlaisia funktioita: 1) kysymysten esittäminen ja vastaaminen, 2) relationaalinen viestintä sekä 3) vuorovaikutuksen nopeus.

Kysymysten esittäminen ja vastaaminen on yleisimpiä funktioita, johon pikaviestintä käytetään. Erityisesti lyhyiden kysymysten ja avunpyyntöjen esittäminen tehdään usein pikaviestimellä. Välineen välittömästä luonteesta johtuen sillä koetaan olevan helppoa ja kätevää lähettää lyhyitäkin kysymyksiä muille tiimin jäsenille heidän fyysisestä etäisyydestään riippumatta. Pikaviestimellä keskustellaan tarkemmista, helposti sovittavista aikatauluista tai pyydetään toista tiimin jäsentä testaamaan jotain työhön liittyvää asiaa.

C8: Sit sitä SameTimea, chattia, niin...no silläkin on no just tällänen, et on jotain sovitettu, jotain, et milloin olis paras aika pitää palaveri, et ei sähköpostit mee näin edestakasin, niin sillä saa hyvin sovittua, mikä päivä kävis, monelta ja näin. [...] Tai joku on saattanu sieltä kysyy, et hei, onko hetki aikaa, kokeile tätä ja tätä, testaa mun puolesta [naurahtaa].

Toinen pikaviestimen funktio on relationaalinen viestintä. Pikaviestimen kautta on mahdollista viestiä myös muista kuin suoraan tehtävään työhön liittyvistä asioista. Pikaviestimen välittömyyden ja helppokäyttöisyyden koetaan madaltavan kynnystä yhteydenottoon relationaaliseen viestintään keskittyvissä asioissa. Jos osapuolet ovat lisäksi tottuneita käyttämään pikaviestintä, on välineessä jaettavan relationaalisen viestinnän kautta helpompi muodostaa yhteishenkeä ja kokea tiimiin kuuluvuutta myös maantieteellisesti kaukana sijaitsevien jäsenten välillä. Tiimi A:n jäsenet kuvaavat seuraavassa aiemmin tiimissä käytössä ollutta IRC-ohjelmaa ja sen merkitystä tiimin vuorovaikutukseen:

A7: Sinne [toisen toimipisteen nimi] oli paremmin yhteydessä, ku siellä on kaks ihmistä, niin toinen näistä ihmisistä innostu tästä asiasta enemmän, johtuen ihan tällaisista käytännön tottumuksista muuten, mitä on tottunu tälle jotain reaaliaikasia tälläisiä chat-juttuja käyttään, ja se nyt oli sitte muutenki harrastanu tämmöstä, niin se oli sille ainakin sitte luontevaa. Niin siihen kaveriin tuli sitte pidettyä sille enemmän yhteyttä, että ihan tälle vähä epävirallisemmin, kahvipöytätapaan keskustella säästä ja televisio-ohjelmista tai näin, että kyl se niinku sitä tiiviyttä tietysti kasvattaa.

A2: Se chatti mikä meillä nyt oli, mun mielestä se oli aika kiva sille yhteishengen kannalta.

Pikaviestimellä hoidettiin relationaalista viestintää juttelemalla esimerkiksi edellisen päivän jääkiekko-ottelusta tai sopimalla muun keskustelun ohessa esimerkiksi lounastauolle menemisestä yhdessä muiden samassa yksikössä työskentelevien tiimin jäsenten kanssa.

Kolmas funktio, vuorovaikutuksen nopeus, on pikaviestimellä mahdollista sen välittömän keskusteluyhteyden ansiosta. Pikaviestimen nopeus perustuu myös siihen, että viestin vastaanottajan huomio on mahdollista kiinnittää välittömästi, koska viesti ilmestyy suoraan oman tietokoneen näytölle, eikä uusia viestejä tarvitse tarkistaa erikseen esimerkiksi sähköpostista. Näin ollen oman

tietokoneensa äärellä oleviin tiimin kaukasiinkin jäseniin on mahdollista saada nopeasti keskusteluyhteys.

C3: We have instant messaging on our computers and... sometimes that's just much more faster interactive... when you see somebody is online, you can just send him a message knowing that it's gonna pop up on their screen right in and there and that they will respond immediately.

Vastaanottajan nopea tavoittaminen on kuitenkin mahdollista vain siinä tapauksessa, että jäsenet ovat tietokoneensa ääressä, kirjautuneina sisään pikaviestin-ohjelmaan. Myös aikaerot aiheuttavat sen, että pikaviestimellä tavoittaminen ei ole aina yhtä välitöntä kuin se muuten olisi.

C3: The time-difference of eight to nine hours doesn't allow that opportunity [pikaviestimen nopeaa yhteydenottoa] a whole punch.

#### *Vuorovaikutuksen piirteet pikaviestimessä*

Vuorovaikutusta pikaviestimessä kuvasi keskeisesti kaksi tekijää: vuorovaikutuksen epämuodollisuus sekä vuorovaikutuksen intensiteetti. Epämuodollisuus oli tiimien jäsenten yleisimmin mainitsema pikaviestimen viestinnällinen piirre. Koska viestintä ei tiimi C:n käyttämän pikaviestimen välityksellä tallentunut, eikä viestejä näin ollen voitu säästää dokumentointi- tai arkistointitarkoituksiin, saattoi epämuodollisuus korostua tämänkin takia tiimin jäsenten viesteissä. Vuorovaikutuksen epämuodollisuus pikaviestimessä ilmeni sekä tiimin jäsenten kokemusten että heidän viestintänsä observoinnin kautta 1) omanlaisena sanastona, 2) kirjoitusvirheinä ja 3) huumorin käyttönä. Seuraavassa tiimin jäsenet tiivistivät itse vuorovaikutuksen piirteitä pikaviestimessä näihin ominaisuuksiin:

C1: Nopein ja epäformaalein on tää chatti, Sametime, jossa sitten käytetään hyvinkin semmosta puheenomasta yleiskieltä, jossa ei juurikaan käytetä isoja kirjaimia eikä välimerkkejä, ja kirjoitusasusta ei olla kauheen tarkkoja, kieliopista ei olla kauheen tarkkoja, ja käydään millä kielellä milloinkin, riippuen, ketä siinä on mukana ja sikin soikin myöskin englantii ja suomee.

T: Eroaaks muulla tavalla se viestintä jotenkin eri välineissä sun mielestä?

C7: ...No se chattia mitä mä oon käyttäny, niin se on hyvin epämuodollista, se on niinku, siinä huuli lentää ku spitaalisten häissä välillä.

Omanlainen sanasto leimaa vahvasti pikaviestimellä kirjoitettuja viestejä. Tiimi C:ssä jäsenet olivat itsekkin havainneet, että pikaviestimessä käytettiin sekaisin erikielisiä sanoja ja puhekieltä. Osittain tämä johtui siitä, että tiimin työkielenä oli englanti, jolloin osa sanoista saatettiin suomeksikin käydyssä pikaviestin-keskustelussa korvata englannilla. Suomen lisäksi viesteissä käytettiin sekä suoraan englanninkielisiä sanoja, että sellaisia englanninkielisiä sanoja, jotka oli esimerkiksi taivutettu suomen kielioppisääntöjen mukaan. Myös erilaisten, tiimin jäsenille ymmärrettävien lyhenteiden käyttö oli tyypillistä.

C1: moikka  
 C12: moi ootatko sekunnin skeduloin just lomias [tiimin jäsenen nimi] kanssa :)  
 C1: odotan :-)  
 C12: ok, whats up  
 C1: no niin, mitähän se oli, .... käyn tässä läpi Proview-statementteja ja sellainen kysymys että mikä on tilanne TR2QP projektin kanssa?  
 C1: pitäisi varmaan laittaa sinne actual dateja (mieluiten E5 ennen 2H03:n alkua).  
 C12: ei sille tarvitse tehdä enää mitään  
 C12: se on korjattu jo qp3 yhteensopivaksi mutta ei ole vielä roll-outattu  
 C1: voiko sinne siis laittaa E5 actual daten, jotta saan sen häviämään aktiivisten listasta?  
 C12: pitääkö sille hakea joku virallinen e5 vai riittääkö että sen laittaa sinne ja muuttaa history statukselle  
 C1: minusta riittää, mutta kysy nyt vielä [nimi]?  
 [...]

Toisaalta vieraskielisiä sanoja saatetaan käyttää vain oman tiimin puhetapaan kuuluvana ilmaisuna. Monessa tiimi C:n pikaviestinkeskustelussa viestit päättyivät englanninkieliseen tervehdykseen tai kommenttiin, vaikka edeltävä keskustelu oli käyty suomeksi. Seuraavassa esimerkissä on edellisen pikaviestinkeskustelun loppu, jossa tiiminvetäjän ja jäsenen välisen keskustelun epämuodollisuus korostuu heidän lopputervehdyksensä monikielisydessä:

[...]  
 C12: ok, i'll handle this issue as soon as possible ;-)  
 C1: ok tänkjuu  
 C12: var så god  
 C1: merci  
 C1: au revoir  
 C12: au revoir mademoiselle

Toinen vuorovaikutuksen epämuodollisuutta pikaviestimessä ilmentävä piirre ovat kirjoitusvirheet. Kirjoitusvirheitä tehdään sekä tahallaan että tahattomasti. Pikaviestinkeskustelut käydään usein alusta loppuun pienillä kirjaimilla, jolloin niiden käyttö esimerkiksi lauseiden alussa ja nimien kirjoittamisessa on enemmän tahallista kuin tahatonta. Esimerkiksi pienellä kirjoitettu minä-sana englanniksi tai pienten kirjainten käyttö erisnimissä viittaa vuorovaikutuksen epämuodollisuuteen osapuolten välillä.

Tahattomia kirjoitusvirheitä pikaviestimessä esiintyy kuitenkin myös paljon sekä käytetyn kielen, että pikaviestimen synkronisen luonteen takia. Koska kirjoituskielenä on usein hajautetuissa tiimeissä englanti, mikä ei ole kaikkien tiimin jäsenten äidinkieli, ovat kirjoitusvirheet luonnollisia. Kuitenkin myös suomeksi kirjoitusvirheitä tehdään pikaviestimessä paljon sen vuoksi, että viestejä kirjoitetaan nopeasti, jotta keskustelu voitaisiin käydä mahdollisimman samanaikaisesti.

[...]  
 C9: No, I have checked that one - never mind I will try and use my common sense  
 C10: Or if I rethink this :-) I send you the version we already made corrections with [tiimin jäsenen nimi] yesterday  
 C9: sense=sense  
 C9: ok  
 [...]

[...]  
 C12: ei mutua  
 C12: mutua  
 C12: muuta ;-D  
 C1: ja kovaa meneekin, niin että sanoissa sekoaa... [...]

Kolmas vuorovaikutuksen epämuodollisuuteen liittyvä tekijä pikaviestinkeskusteluissa on huumorin käyttö. Tiimi C:n viestit sisälsivät paljon humoristisia kohtia, joissa keskustelun osapuolet kevensivät muuten työorientoitunutta keskustelua tai vitsailu selvästi kuului osapuolten väliseen viestintäsuhteeseen. Huumoriksi laskettiin yksi tai useampi lausahdus, jossa kirjoittaja itse osoitti tarkoittaneensa lauseen humoristiseksi tai hänen keskustelukumppaninsa osoitti havainneensa huumorin käytön esimerkiksi hymiö-merkillä lauseen perässä. Pelkkää hymiö-merkkiä ei kuitenkaan sellaisenaan laskettu huumoriksi.

Huumorilla kevennetään tehtäväkeskeisiä viestejä, jolloin hyvinkin tehtäväorientoituneessa vuorovaikutuksessa välittyy pikaviestimen kautta myös paljon suhdetason informaatiota. Seuraavissa esimerkeissä huumori esiintyy tehtäväkeskeisissä viesteissä, mutta hyväntahtoinen, toisen osapuolen kustannuksella vitsailu kertoo osapuolten välisestä läheisestä suhteesta.

[...]  
 C10: Ihanaa kun huomenna on vapaa - meinaatko olla perjantain töissä vai vielä vappaalla?  
 C12: olen varmaan huomenna töissä  
 C10: no hui  
 C12: ja pe lomalla :)  
 C10: mä ajattelin olla perjantaina etänä kotoota ja pidän huomisen sit vappaana :-)  
 C10: no mä jo pelästyin et sä olet ihan työhulluks tullut! :-D  
 C12: ;-)

[...]  
 C10: iin on, mutta mä alan tottua tähän. logiikkaan en kyllä ole vielä keksinyt  
 C5: meinasin laittaa että naisen logikka mutta en sitten viittä...  
 C10: hmh - vai niin :-/

Toinen vuorovaikutuksen piirteitä pikaviestimessä kuvaava tekijä epämuodollisuuden ohella on vuorovaikutuksen intensiteetti. Yhteydenottoa pikaviestimen kautta ei usein koeta yhtä häiritsevänä tai tehtäviä keskeyttävänä kuin muissa välineissä, jolloin vuorovaikutuksen intensiteetti on pikaviestimessä erilaista kuin esimerkiksi puhelimen välityksellä. Vaikka pikaviestinkin on synkroninen viestintäväline, jossa vuorovaikutus on reaaliaikaista, pikaviestimessä viestittäessä on mahdollista tehdä samaan aikaan myös jonkin verran muita asioita, toisin kuin puhelimesta puhuttaessa.

C4: Puhelin taas on semmonen, et se niinkun vie sut ikään kuin kokonaan pois siitä mitä sä oot tällä hetkellä tekemässä, et jos sä vaikka keskustelet jonku muun kanssa, niin sitte voi Sametimella kirjoittaa jotain ihan pientä.

Vuorovaikutuksen intensiteetin erilaisuus oli myös havaittavissa tiimi C:n jäsenten pikaviestimellä välittämistä viesteistä. Samalla, kun he keskustelivat keskenään pikaviestimessä, he saattoivat myös lähettää toisilleen sähköpostitse lisämateriaalia, tai testata yhdessä jotain työhönsä liittyvää ohjelmaa tai sovel-

lusta. Sen sijaan samaan aikaan tapahtuva puhelinsoitto tai kasvokkai-keskusteluun ryhtyminen vaativat niin paljon huomiota, että vuorovaikutus pikaviestimessä jäi niille alisteiseksi. Puhelimen välityksellä tai kasvokkain samaan aikaan käytävistä keskusteluista ilmoitettiin pikaviestimessä olevalle keskustelukumppanille, jotta tämä ymmärtäisi odottaa hetken, tai että pikaviestin-keskustelu siirrettäisiin kokonaan toiseen ajankohtaan.

C4: Huomenta

C1: [Kehityskeskustelun lyhenne] C9:n kanssa, sorry, unohdin laittaa Samaetimen päältä. onko kiire asia?

C4: Ei ole, palaillaan myöhemmin

C1: ok :-)

[...]

CX<sup>8</sup>: Hei tänne tuli yks asiakas käymään, palaan kohta asiaan...

C10: jep

CX: dodiin

[...]

Ainoastaan tiimi B:n vetäjä koki pikaviestimen intensiteetiltään liian vaativaksi, ja vertasi sen häiritsevyyttä puhelimeen. Hänen mukaansa pikaviestin ei tuonut vuorovaikutukseen sen vuoksi mitään lisäarvoa. Vaikka tämä oli tiiminvetäjän oma kokemus pikaviestimen vuorovaikutuksen piirteistä, tulkitsi hän, että tiimin jäsenetkään eivät tämän vuoksi halunneet käyttää välinettä enempää. Kuitenkin ainakin kaksi muuta tiimin jäsentä käytti pikaviestintä keskenään eikä kokenut sitä intensiteetiltään liian häiritseväksi.

### 5.1.5 Puhelinneuvottelu

#### *Puhelinneuvottelun käytön volyyymi ja viestintäverkosto*

Puhelinneuvottelu oli käytössä tiimeissä B ja C. Koska suurin osa tiimi C:n jäsenistä sijaitsi samassa toimipisteessä, puhelinneuvottelua ei käytetty heidän toiminnassaan yhtä tiheästi kuin tiimi B:ssä. Tiimi B oli puolestaan hajautunut tasaisesti neljään toimipisteeseen, jolloin heidän tiimipalaverinsa pyrittiin pitämään säännöllisesti joka viikko. Välillä palaverissa tuli kuitenkin pidempiä taukoja, jos suuri osa tiimin jäsenistä ei jostain syystä päässyt paikalle, tai jos tiimin jäsenet tapasivat toisiaan jostain syystä kasvokkain.

Puhelinneuvottelun kanssa samanaikaisesti käytettiin erityisesti tiimi C:ssä myös verkkokokousta, joka tiimi C:ssä oli Microsoftin Netmeeting -ohjelma. Verkkokokousten avulla on mahdollista esimerkiksi välittää erilaisia tiedostoja tai jakaa tietokoneen työpöytä useamman osallistujan kesken. Netmeeting-ohjelmaa olisi voinut käyttää myös sellaisenaan teksti-, audio- tai videopohjaiseen vuorovaikutukseen osapuolten välillä, jos heillä olisi ollut koneillaan web-kamerat ja Internet-yhteys. Tiimi C:ssä Netmeetingiä käytettiin kuitenkin vain puhelinneuvotteluiden avustamiseen.

---

<sup>8</sup> CX on tiimiin kuulumaton, mutta samaan organisaatioon kuuluva henkilö.

Puhelinneuvottelussa viestintäverkosto voi olla melko laaja, ja viestit voivat risteillä monelta monelle yhtä aikaa. Käytännössä kuitenkin puhelinneuvotteluteknologia mahdollistaa vain yhden ihmisen viestinnän kerrallaan, koska päällekkäistä puhetta on mahdotonta seurata. Aktiivisten osallistujien määrä ei myöskään voi olla kovin suuri, jotta puheenvuoroja ehditään jakaa kaikille.

Tämän luvun tulokset perustuvat tiimien B ja C jäsenten kokemuksiin sekä tehtyihin havaintoihin tiimi B:n puhelinneuvotteluista.

### *Puhelinneuvottelun funktiot*

Puhelinneuvottelun funktioita ovat 1) tiedottaminen, 2) päätöksenteko ja 3) vuorovaikutuksen samanaikaisuus.

Tiedottaminen on puhelinneuvottelun funktioista yksi keskeisimpiä. Puhelinneuvotteluissa tiimin hajallaan olevat jäsenet saavat tietoa eri toimipisteissä työskentelevien tiimin jäsenten työtilanteesta, tiimin yhteisten projektien edistymisestä sekä ylempänä organisaatiossa tapahtuneista asioista.

Tiimi B:ssä puhelinneuvotteluissa edettiin tiiminvetäjän johdolla etukäteen suunnitellun agendan mukaan. Tiedottamisen funktio korostui etenkin silloin, jos tiiminvetäjä ei ollut jostain syystä itse pystynyt osallistumaan viimeisiin tiimin puhelinneuvotteluihin. Tällöin vetäjä pyysi puhelinneuvottelun alussa kaikkia jäseniä antamaan tilannekatsauksen omaan, paikalliseen toimipisteeseen liittyvistä asioista.

B1: It's been a long time since I was participating this meeting last. But that's how it is. And I'm glad that we are all here, except [tiimin jäsenen nimi], but the rest of us at least. So, I thought we just start with a quick round of organizational issues, if there's anything specific going on at the moment in your countries, just share it with us, briefly, and then we go to the normal agenda.

Koska puhelinneuvottelut etenevät yleensä kokouskäytäntöjen mukaisesti, on puhelinneuvotteluissa oma paikkansa kokouksen lopussa myös muille esiin tuleville asioille. Tällöin tiedottaminen puhelinneuvottelussa ei ole niin selvästi vetäjäjohtoista, vaan tiimin jäsenet voivat halutessaan kertoa muille jäsenille mieleensä tulevista tiedotusluontoisista asioista.

Toisaalta puhelinneuvottelua käytetään myös tiimissä tapahtuvaan päätöksentekoon. Tiimi B:ssä päätökset tehtiin siten, että asioista keskusteltiin ensin yhdessä puhelinneuvottelussa tai kasvokkaistapaamisissa, jonka jälkeen lopullisen päätöksen teki yleensä tiiminvetäjä. Puhelinneuvotteluissa päätöstä siis käsiteltiin yhdessä vaihtamalla asiasta mielipiteitä ja kommentteja, mutta tiiminvetäjällä oli yleensä jo päätösehdotus olemassa, ja hänellä oli viimeinen sana tiimiä koskevissa päätöksissä.

B2: I would say most of the decisions are taken by the manager, by [tiiminvetäjän nimi], but... we always try to give input... as far as we can, and... I don't feel that she has taken the decisions that she has not communicated with the team, but I would say she is the one who is making the decisions.



Myös puhelinneuvotteluja havainnoitaessa tiimi B:n vetäjän rooli päätöksenteossa oli havaittavissa. Kahdessa tiiminvetäjän johtamassa puhelinneuvottelussa ei juuri tehty päätöksiä, vaikka monesta asiasta keskusteltiin ja tiimin jäsenet kommentoivat asioita ahkerasti. Sen sijaan kolmannessa tarkastelemassani puhelinneuvottelussa tiiminvetäjä ei ollut päässyt paikalle, vaan oli antanut kokouksen puheenjohtajuuden ja esityslistan yhdelle tiimin jäsenistä. Tässä kokouksessa tiimin jäsenille oli annettu myös tehtäväksi päättää eräästä asiasta. Keskustelun jälkeen puheenjohtajana toimiva tiimin jäsen lupasi välittää keskustelussa nousseet asiat tiiminvetäjälle, joka päättäisi siitä lopullisesti.

B5: And... is there anything else, you want to talk, because this is end of her notes now, we also need to decide which PD we're going to... talk about next and search next.

[...]

B3: There was the question about the next PD.

B5: Mmm, yeah. So... which PD's we have left, do you have any idea?

B3: I don't think we have any PD left.

B5: Okay.

B3: [naurahtaa] As far as I can remember. At least not the PD we have in [maan nimi]. We have covered [luettelee organisaation yksiköitä]... and

B5: [yksikön nimi] also

B3: Yes... and who are you then missing

B5: We don't have any others.

B3: Oh.

B5: Okay. So, should we then start all over again, or shall we... skip this for a half a year and then continue, or what is your...

B3: In my opinion we should not start now again, we can wait and see at least some months.

B5: Yeah. Probably next year, what do you think?

B4: Yeah, I think it's good.

B2: Yes.

B5: Okay. I can tell [tiiminvetäjän nimi] about it and we'll see what she's going to say.

Vuorovaikutuksen samanaikaisuus on puhelinneuvottelun kolmas funktio. Puhelinneuvottelua käytetään, jotta maantieteellisesti hajallaan olevat jäsenet voisivat keskustella yhdessä tiimiä koskevista asioista. Vaikka maantieteellinen hajautuneisuus on lähtökohta kaikissa hajautetuissa tiimeissä, saattaa tiimipalaveriin osallistua puhelinneuvottelun välityksellä lisäksi jäsen, joka tavallisesti työskentelee tiimin keskiössä, mutta on tiimipalaverin aikaan etätoisissa muualla, tai työskentelee lähellä, mutta ei esimerkiksi työkiireiden vuoksi ehdi samaan paikkaan muiden kanssa.

C8: Sekä tiimipalavereissa että yleensä muissakin projektipalavereissa, niin usein on ihmisiä, jotka ei pääse paikalle, tai on niin kiire aikataulu, ettei sen takia pääse paikalle, tai on aidosti jossain muualla, niin sitte on tuommonen neuvottelupuhelin ja sit se Netmeeting ja sillä yrittää sitte näyttää asioita.

Samanaikainen vuorovaikutus puhelinneuvottelussa on tärkeää, koska puhelinneuvottelua käytetään säännöllisten tiimipalavereiden välineenä. Tiimipalavereissa käydään läpi asioita, jotka vaativat monen ihmisen yhteistä keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Tällaiseen vuorovaikutukseen eivät asynkroniset välineet, kuten sähköposti, sovi yhtä hyvin.

T: Onko teillä tämmöstä kommentointia ihan sähköpostissa tai niissä puhelinneuvotteluissa vai onko se yleensä sitte kasvokkain, jos on jotain päätöksiä tehtävänä tai erimielisyyksiä, konflikteja, niin hoidetaanko niitä sekä sähköpostilla, vai onko ne aina näissä tapaamisissa?

B1: Melkein ne on kyllä suullisesti hoidettu, et puhelimitse tai sitte kun ollaan fyysisesti yhdessä. Eipä me oikeesti sähköpostilla niin hirveesti tämmösiä asioita pyritä... se on jotenkin... tietenki se on kankeeta ja kun tiimissä on kuitenkin sen verran jäseniä, et sähköpostin kautta jonkun tämmösen asian selvittely, niin se vie kauan ja se on hankalaa ja monimutkasta, ja kun joku on vaikka kolme päivää pois sähköpostin äärestä, niin on jääny aivan ulos näistä keskusteluista ja sit tulee koneensa ääreen, ja lukee, et ohhoh, mitäs täällä on oikee puhuttu. Se ei kauheen hyvin mun mielestä toimi sillä tavalla, et se on parempi ratkasta kyl sitte puhelimesta. Et jos on joku semmonen asia, johon vaaditaan yksimielisyys ja vaaditaan meidän yhteinen sopimus, et me tehdään näin, niin kyllä me sitten aina puhelimitse se hoidetaan siinä puhelinpalaverissa.

Tiimi B:ssä ja tiimi C:ssä ei käytetty lainkaan toista yleistä tiimipalaveriinhin tarkoitettua välinettä, videoneuvottelua. Tiimi B:n organisaatiossa käytössä oleva videoneuvottelusovellus ei mahdollistanut monipisteneuvottelua, jolloin neljäsässä toimipisteessä työskentelevät etäjäsenet eivät olisi voineet keskustella videoneuvottelun välityksellä kaikista paikoista yhtä aikaa. Lisäksi videoneuvottelun ei koettu tuovan mitään lisäarvoa puhelinneuvotteluun verrattuna, kun tiimin jäsenet tunsivat toisensa jo hyvin, ja olivat tottuneet käyttämään puhelinneuvottelua. Sekä tiimi B:n että C:n jäsenet mainitsivat myös puhelinneuvottelun edullisuuden videoneuvotteluun verrattuna.

B3: I think we don't need to use the video, because we know each other so much, so I think it's a... and it would also be more expensive and much more difficult to... when everybody should participate in videoconference.

### *Vuorovaikutuksen piirteet puhelinneuvottelussa*

Puhelinneuvottelun välityksellä käytävän vuorovaikutuksen ominaispiirteet jakautuvat kahteen luokkaan: toisaalta sellaisiin piirteisiin, joita voi esiintyä myös kasvokkain pidettävissä kokouksissa, ja toisaalta sellaisiin piirteisiin, jotka liittyvät erityisesti puhelinneuvottelun ominaisuuksiin viestintävälineenä. Yleisiin kokouskäytänteisiin liittyviä vuorovaikutuksen piirteitä ovat dialogisuus ja strukturoinnin tarve.

Dialogisuus puhelinneuvotteluissa käytävän vuorovaikutuksen piirteenä tarkoittaa sitä, että viestintä puhelinneuvottelussa on keskustelemaa ja tiimin jäsenet ottavat osaa siihen. Vaikka yksilöllisiä eroja osallistumisen määrässä oli tiimi B:ssä havaittavissa, ei kukaan jäsenistä jäänyt selvästi paitsioon tiimin puhelinneuvotteluissa. Koska puhelinneuvottelutilanteessa tiimin jäsenet olivat koolla yhtä aikaa, mielipiteitä ja puheenvuoroja pystyttiin vaihtamaan samanaikaisesti useamman henkilön kesken. Puhelinneuvottelussa vuorovaikutus oli lähempänä dialogia kuin esimerkiksi sähköpostissa, jossa se oli lähempänä informaation välittämistä.

T: How would you describe your communication? How is it like?

B6: In many ways I would say it is efficient, we go directly to the subject, it is very task-oriented, I miss sometimes, that we go... I mean today I would say we are more... at the level what I call information. What I would like, is that we could lift it

up more communication, where it is also more dialogue, definitely we have that in the telephone-conferences, but in e-mails, it's very much like something, you just give information.

Puhelinneuvottelujen dialogisuuteen liittyy myös se, että puhelinneuvottelut, samoin kuin tavalliset kasvokkain pidetyt kokoustilanteet eivät tekstipohjaisen vuorovaikutuksen tavoin tallennu automaattisesti mihinkään. Näin ollen asiat, joita puhelinneuvottelussa keskustellaan ja päätetään, muodostuvat yhdessä jokaisen osanottajan tulkinnan ja merkityksenannon kautta, eivät niinkään yhden ihmisen tiedonantona, kuten esimerkiksi sähköpostissa. Päätetyt asiat saattavat myös jäädä keskustelun pohjalta monitulkintaisemmiksi, vaikka kokouksissa läpikäydyistä asioista tehdäänkin yleensä jonkinlainen muistio.

B1: Jos puhelinpalaverissa sen sanoo, niin silloin siitä ei jää samalla tavalla dokumenttia, kun sähköpostiviestistä jää. Et niinku mä puhuin, et palaverissakin aina joku pitää pöytäkirjaa, niin se, että miten ne asiat siihen kirjataan, niin se on aina sitte, siinä on sitte aina se persoonallinen tatti, et miten kukin on sen sitten tulkinnu ja miten sen siihen paperille laittaa.

Strukturoinnin tarve puhelinneuvottelussa on toinen yleisiin kokouskäytänteisiin liittyvä piirre, joka kuvaa välineessä käytävää vuorovaikutusta. Jotta vuorovaikutus puhelinneuvottelussa toimisi, tulee sen hajautettujen tiimin jäsenten mielestä olla sillä tavalla strukturoitua, että kokouksella on selvä esityslista ja sitä johdetaan ylhäältäpäin.

C2: Jos meillä on puhelinkonferenssi, niin kyl mun mielestä silloin on tosi tärkeää et on se myös se Netmeetingi ja joku yhteinen agenda tai joku semmonen, et missä käydään sitä läpi niin kaikki näkee, että missä mennään, koska muuten se on aika sellasta... no häröilyä [naurahtaa], se kokous, jos kaikki on vaan puhelimen päässä, eikä mitään selkeää agendaa tai mitään mitä puhutaan, niin sitten se vaan pomppii sinne sun tänne se kokous.

Koska puhelinneuvotteluille on varattu rajattu määrä aikaa, jolloin kaikki tiimin jäsenet osallistuivat kokoukseen, koetaan myös puhelinneuvottelujen etukäteisvalmistelu tärkeäksi. Esimerkiksi pidemmät, puhelinneuvottelussa käsiteltävät raportit tulisi saada jo ennen kokousta luettaviksi, jotta keskustelu pysyisi asiassa ja etenisi selkeästi.

Vuorovaikutusta puhelinneuvottelussa kuvaavat myös sellaiset piirteet, jotka ovat tyypillisiä nimenomaan puhelinneuvottelulle viestintävälineenä. Tällaisia ovat puhelinneuvottelun käytön helppous ja näköyhteyden puuttuminen keskustelukumppaneiden välillä.

Puhelinneuvottelu koetaan hajautetuissa tiimeissä helpoksi viestintävälineeksi, koska vuorovaikutuksen aloittamiseen ei sen välityksellä tarvitse nähdä niin paljon vaivaa kuin esimerkiksi videoneuvottelun välityksellä. Aikaisemmin puhelinneuvotteluyhteyden aloittaminen oli ollut tiimi C:ssä vaikeampaa, ja yhteyden muodostamista oli joutunut odottamaan pitkäänkin, mutta nykyisin puhelinneuvotteluyhteys aukesi nopeasti palvelunumeroon soittamalla.

C2: Nyt on tullu uusi ja helppo tällänen puhelinkonferenssi, että voi vaan soittaa siihen numeroon, ku ennen oli sitten taas sellanen, ku ei ollu niitä numeroita hirveesti

käytössä vielä, niin aina meni varmaan viistoista minuuttia, että saatiin kaikki langalle, sinne puhelinkonferenssiin, ku se tollasen kautta piti muodostaa, niin siinä ajassa oli aluks aina vaikeeta, mut nykyään se on niin helppoo ottaa sellanen puhelinkonferenssi.

Lisäksi tiimi B:ssä tiimin jäsenet kokivat vuorovaikutuksen puhelinneuvottelun kautta helpoksi, koska he pystyivät osallistumaan viikoittaisiin tiimipalaverihin puhelinneuvottelun välityksellä omista työhuoneistaan. Näin heillä oli mahdollisuus tarkastella tiimipalaveriin liittyviä materiaaleja omilta tietokoneiltaan, eikä muu työnteko häiriytynyt pitkistä siirtymistä kokouspaikalle. Keskusteluyhteys tiimin muihin jäseniin olikin helppo saada puhelinneuvottelun välityksellä auki.

Näköyhteyden puuttuminen on toinen erityisesti puhelinneuvotteluun liittyvä vuorovaikutuksen piirre. Näköyhteyden puuttumisen nähtiin vaikeuttavan tai heikentävän vuorovaikutusta puhelinneuvotteluissa. Silti jäsenet eivät esittäneet, että puhelinneuvottelu pitäisi korvata videoneuvottelulla, vaan vertailukohtana puhelinneuvottelun heikkouksista puhuttaessa toimi yleensä kasvokkainviestintä.

Näköyhteyden puuttumisen takia puhelinneuvottelussa koetaan olevan vaikeaa osallistua keskusteluun, koska puheenvuorojen jakaminen on pelkän ääniyhteyden välityksellä vaikeampaa. Erityisesti tiimi C:ssä, jossa suurin osa jäsenistä osallistui puhelinneuvotteluun samasta kokoushuoneesta, oli etäjäsenten osallistuminen ja muiden keskustelun kuunteleminen puhelinneuvottelussa välillä haasteellista. Jo pelkästään se, että kaikkien osallistujien ääni ei välttämättä kuulunut yhtä selkeästi puhelimeen kuin se kuului saman pöydän ääressä istuville tiimin jäsenille, saattoi tiimin jäsenet vuorovaikutuksessa eriarvoiseen asemaan. Tiimin keskiössä sijaitseva jäsen oli huomannut, että etäjäsenten vuorovaikutus puhelinneuvottelussa oli erilaista kuin kasvokkain samassa huoneessa puhelinneuvotteluun osallistuvien jäsenten.

C11: Ei noi... tommoset conferencepuhelimessa istumiset oo mitään herkkua, varsinkin niille, jotka on siellä toisessa päässä. Muistaa et, ei puhuttais yhtä aikaa ja naurettais täällä, ja sitä tiimihenkeä ku tuntuu jonain päivänä löytyvän niin rutkasti (naurahtaa), niin sitte ne toiset tuntee ittensä vielä kauheemmaks, sen olon siellä puhelimen toisessa päässä, ku ei voi osallistuu ihan naamakkain siihen semmoseen.

Vaikka suurin osa tiimin C jäsenistä näki toisensa kasvokkain puhelinneuvotteluiden aikanakin, ei vuorovaikutustilanne ollut välttämättä paras mahdollinen puhelinneuvotteluiden vuorovaikutukselle. Näköyhteyden puuttumista vuorovaikutusta heikentävänä tekijänä kritisoiivatkin lähinnä tiimi C:n jäsenet, eivätkä niinkään jäsenet tiimissä B, jossa puhelinneuvottelua käytettiin useammin, mutta jossa jäsenet olivat tasaisemmin hajautuneita. Ainoastaan tiimin muiden jäsenten aktiivisuuden ja läsnäolon havaitsemisen koettiin olevan vaikeampaa puhelinneuvottelun välityksellä molemmissa tiimeissä. Kun näköyhteyttä ei ole saatavilla, on vaikeampaa tietää, mitä muut jäsenet tekevät ja ajattelevat, silloin kun he eivät itse ole äänessä. Pelkkä hiljainen kuunteleminen ei puhelinneuvottelussa kerro muille läsnäolijoille osanottajan aktiivisuudesta tai passiivisuudesta vielä mitään.

B1: Puhelinpalavereissa kyllä tota... no siellä tietysti, kun ei näe ihmisiä, niin... jotenki tämmöset passiivisuudet ja aktiivisuudet korostuu ihan eri tavalla, että kun ollaan samassa neuvottelupöydässä, niin silloin jo näkee ihmisten ilmeistä ja liikkeistä ja näin, et onks he samaa mieltä vai eri mieltä, ja onks he mukana ylipäätään siinä keskustelussa, et puhelimesta jos joku on pitkään hiljaa, niin ei oikein voi tietää, et onks hän ollenkaan kuulolla vai selaileeks hän sähköposteja siellä samalla vai mistä on kysymys, että puhelimesta enemmän joutuu kyllä sitten kysymään, että mitäs tähän sitten sanoo [maan nimi] ja mitäs tähän sanoo [maan nimi], että koko ajan tavaltaan onkimaan niitä asioita sitten sieltä eri tavalla kuin jos ollaan yhdessä.

Puhelinneuvottelussa näköyhteyden puuttuminen nousi vuorovaikutusta kuvaavaksi piirteeksi toisin kuin puhelimesta, jossa vuorovaikutukseen osallistui vain kaksi ihmistä kerrallaan. Näköyhteyden puuttumisella oli merkitystä vuorovaikutukselle vasta, kun osallistujia oli useampia, ja puheenvuorojen jakaminen sen takia vaikeampaa.

### 5.1.6 Videoneuvottelu

#### *Videoneuvottelun käytön volyymi ja viestintäverkosto*

Videoneuvottelu oli käytössä tiimeissä A ja D, mutta vain tiimi A käytti sitä säännöllisesti koko tiimin kesken pidettäviin palavereihin. Tiimi A:ssa tiimipalavereita pidettiin joka toinen viikko, joista joka toinen kerta pidettiin videoneuvottelun välityksellä, ja joka toinen viikko kasvokkain niin, että etäjäsenet matkustivat paikan päälle kasvokkainkokoukseen. Tiimi D:ssä sen sijaan videoneuvottelu oli käytössä vain emoyhtiön ja yhden tytäryhtiön keskustelussa kerrallaan, koska heidän organisaatiossaan käytössä oleva videoneuvottelulaitteisto ei mahdollistanut monipisteneuvottelua usean osapuolen kesken. Videoneuvottelun viestintäverkosto saattoi siis olla joko suppea, kahdenvälinen verkosto, tai laajempi, koko tiimin kattava, viestejä monelta monelle välittävä verkosto.

Tämän luvun tulokset perustuvat tiimi A:n ja D:n jäsenten kokemuksiin videoneuvottelusta, sekä tiimi A:n videoneuvotteluista tehtyihin havaintoihin.

#### *Videoneuvottelun funktiot*

Videoneuvottelun käytöllä on neljänlaisia funktioita: 1) tiedottaminen, 2) päätöksenteko, 3) vuorovaikutuksen samanaikaisuus sekä 4) asioiden näyttäminen.

Tiedottaminen on videoneuvotteluissa hyvin keskeisessä roolissa. Videoneuvotteluja pidetään, jotta tiimin jäsenet ovat tietoisia tiimin jäsenten kulloisestakin työtilanteesta, tiimin eri projektien etenemisestä ja tiimin tekemästä tuloksesta. Jäsenet jakavat videoneuvotteluissa tietoa toisilleen tiiminvetäjän johdolla kulloisistakin projekteista sekä muista ajankohtaisista asioista ja vetäjä tuo jäsenille tietoa ylempään organisaation asioista.

A2: No siis videoneukkarissa käydään tämmösiä... samat rutiinijutut läpi, et katoon jotain tiimin tulosta viimeiseltä kuukaudelta ja sit ne kaikkien työtilanteet ja tommoset. Ja sitte... on tietysti myös semmosta jotain ihan yleistä juttua, mitä nyt sattuu sillä hetkellä olemaan.

Videoneuvotteluissa, kuten kasvokkaiskokouksissakin usein, annetaan asialistalla olleiden asioiden käsittelyn jälkeen tilaa myös muille esiin tuleville aiheille, joita tiimissä halutaan jakaa. Erityisesti tässä vaiheessa tiimin jäsenet saattavat tiedottaa muita heitä askarruttavista asioista, vaikka muuten kokous olisi-kin sujunut enemmän tiimin vetäjän johdolla.

Päätöksenteko on toinen videoneuvottelun funktio. Videoneuvottelussa, kuten muissakin tiimin yhteisissä palaverissa, on mahdollista keskustella päätettävistä asioista kaikkien tiimin jäsenten kanssa yhtä aikaa. Vaikka esimerkiksi tiimissä A ei isoja päätöksiä tiimin sisällä yleensä edes tehty, kertoivat tiimin jäsenet, että silloin, kun jostain asiasta pitää päättää, tapahtuu se tiimin yhteisissä palaverissa. Lopullinen päätöksenteko jäi kuitenkin keskustelun pohjalta yleensä tiiminvetäjän tehtäväksi.

T: No mitenäs jos teillä on joku päätös tehtävänä, niin miten teillä päätökset syntyvät tiimissä?

A4: ... No kyllä ne varmaan jossakin viikkopalaverissa tai jossain palaverissa käydään läpi, että puhutaan. Sikäli mikäli pystytään vaikuttamaan niin niissä me sitte päätetään.

Kolmanneksi videoneuvottelun funktioksi mielletään se, että tiimin hajallaan sijaitsevat jäsenet pystyvät videoneuvottelun kautta olemaan samanaikaisessa vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenten kanssa. Tällöin videoneuvottelun tarve rinnastetaan usein ajoittaisten kasvokkaiskeskustelujen tarpeeseen: kun asioista pitää keskustella useamman ihmisen kesken, esimerkiksi sähköpostia ei koeta yleensä riittäväksi välineeksi, vaan useamman ihmisen keskustelu halutaan hoitaa joko videoneuvottelun tai kasvokkaistapaamisen välityksellä.

A8: Jos on isompi porukka, kahden kesken se sähköposti ja puhelin toimii, et sä voit ihan, et sulla on tällaisia kahdenkeskeisiä juttuja, mutta on asioita, joista pitää sitte keskustella isommalla porukalla, niin silloin ihan se videoneuvottelu tai sit ihan se fyysinen tapaaminen, niin nimenomaan sitte, että jos on tämmönen isompi, tai enemmän kuin kaks henkilöä ja pitäis keskustella yhdessä asioista, niin silloinhan tää sähköposti ja puhelin ei oikein toimi. Eli silloin on tää tapaaminen ihan hyvä.

Samanaikaisen vuorovaikutuksen mahdollisuus koetaan tärkeäksi, jotta jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja sanoa oma mielipiteensä.

Niissä tapauksissa, kun videoneuvottelun funktiota samanaikaisen vuorovaikutuksen välineenä korostettiin, ei puhelinneuvottelua kuitenkaan mainittu vaihtoehtoiseksi välineeksi tiimin yhteisiin keskusteluihin. Tämä saattaa johtua siitä, että tiimeissä A ja D, jotka käyttivät työssään videoneuvottelua, ei ollut puhelinneuvottelua lainkaan käytössä. Näin ollen videoneuvottelun etu puhelinneuvotteluun nähden tuli esiin vain kolmannessa videoneuvottelun funktiossa: videoneuvottelun avulla voitiin näyttää jotain tai opettaa toista osapuolta näköyhteyden avulla.

Videoneuvotteluyhteyden merkitys asioiden näyttämisessä ja opettamisessa korostuu tilanteissa, joissa useamman, maantieteellisesti hajallaan olevan osapuolen pitää tarkastella jotain tekstiä tai kuvaa yhdessä, tai jos toisen osa-

puolen pitää pystyä näyttämään toiselle, miten esimerkiksi jokin uusi ohjelma toimii. Tällaisissa tilanteissa videoneuvottelun funktiona on nimenomaan asioiden näyttäminen. Videoneuvottelun avulla on mahdollista jakaa esimerkiksi tietokoneen näyttöruutu osapuolten kesken, jolloin koneella olevaa kuvaa tai tekstiä voidaan tarkastella yhtä aikaa, vaikka osapuolet ovatkin maantieteellisesti hajallaan.

D8: The videoconferencing... is very good, if you're wanting to look [...] say what we have done now with our site, if you want to discuss what you want to do with your site, the videoconference is very good because you can actually put on a screen and discuss it there, and people can... or both parties, if there are many parties, they can actually see it. So I think the videoconference is a system to use if you want to physically look at something with more than one person, then videoconferencing is very good.

### *Vuorovaikutuksen piirteet videoneuvottelussa*

Vuorovaikutuksen piirteitä videoneuvottelun välityksellä hajautetuissa tiimeissä kuvaa kaksi tekijää: 1) videoneuvottelun kautta välittyvä relationaalinen viestintä sekä 2) videoneuvotteluun osallistuvien jäsenten jakautuminen.

Relationaalisen viestinnän välittyminen tuo vuorovaikutukseen videoneuvottelussa omat ominaispiirteensä. Se, että osapuolet näkevät toisensa ollessaan vuorovaikutuksessa videoneuvottelun välityksellä, lisää heidän tietoisuuttaan esimerkiksi etäjäsenten mielentilasta tai innostuneisuuden tasosta. Videoneuvottelun kautta vuorovaikutuksen sanottiinkin olevan henkilökohtaisempaa ja informatiivisempaa kuin tilanteissa, joissa näköyhteyttä ei ollut. Toisaalta videoneuvottelutilanteissa ei koettu voitavan jakaa yleensä paljonkaan relationaalista informaatiota, koska videoneuvotteluiden sanottiin olevan hyvin asiapitoisia ja niitä pidettiin lähinnä kokoustarkoituksiin.

A9: No videoneuvottelu taas sitte on sellanen... et sehän niinku... siinä nyt on se kuva, siinä nyt näkee, se on siinä mielessä sama ku kasvokkain, että niinkun näkee, että onks kaveri ilonen vai väsyny ja tällä lailla, niinku tämmöstä sosiaalista puolta ehkä se vähä paremmin tuo esille, inhmillistä puolta. Mutta... ei se nyt tietenkään vaan tunnu samalta se videoneuvottelu ku se, että olis samassa huoneessa... kyllähän se niinku asian ajaa samalla lailla, kyllähän niinku puhe kuuluu, ilmeet näky.

A1: Se [videoneuvottelu] on enemmän sellanen tiedonvaihtokanava kuitenkin, tällasia asiapalavereita, mut ei se niinku sellaseen, tyyliin että rupatellaan yhdessä, niin ei se sellaseen oikein...

Kuitenkin relationaalista viestintää, kuten huumorin käyttöä, esiintyy myös videoneuvotteluissa. Huumori näytti olevan tyypillistä tiimin A vuorovaikutuksessa, eikä videoneuvotteluiden kokouksenomaisuus estänyt huumorin käyttöä. Vaikka kokouksissa käsiteltiin lähinnä tehtäväkeskeisiä asioita, kokousta kevennettiin kuitenkin monessa tilanteessa huumorilla.

A1: Mä oikeen hämmästyneenä katon, et [A5:n nimi, kirjoittaa muistiota kokouksesta] koko ajan kynä sauhuaa.  
[nauretaan]

A7: Se piirtelee jotain kukkia.

A9: Runoja kirjoittaa.  
 [nauretaan]  
 A5: Mä kirjoitan kaiken, mitä sä sanot.  
 [nauretaan]

Lisäksi kritiikkiä tai negatiivisia asioita käsiteltiin tiimi A:n videoneuvottelukouksissa usein puoliksi huumorin varjolla. Henkilöstötyytyväisyyskyselyä tarkasteltaessa puheenaiheeksi videoneuvottelussa nousivat organisaatiossa tehtävät jatkuvat säästöt, josta tiimin jäsenet tiiminvetäjän johdolla ryhtyivät yhdessä vitsailemaan.

A1: Oli eilen palaveri, siellä oli yks sihteerä, joka hermostu niin, että hän tilas ainaki kunnan pullat, häntä niin ärsyttää, ku tehään täällä turhempiaakin asioita ku tarjotaan pullaa ihmisille. Se oli tilannu sitte ihan noin vaan rajusti pullat.  
 [nauretaan]  
 A9: Aika rohkea teko.  
 A1: Oli joo  
 A9: Riuhtasu  
 [nauraa]  
 AX<sup>9</sup>: Sanokoot mitä sanovat [nauraa]  
 AX: Niin, nyt kyllä tilaan pullat [nauraa]  
 A7: Elämä risaseksi.

Humoristisuus keskittyi kuitenkin tiimi A:ssa enemmän samassa kokoushuoneessa istuvien tiimin jäsenten välille kuin kahden toimipisteen välille videoyhteyden välityksellä. Vaikka huumoria käytettiin jonkin verran tilanteisiin soveltuen myös etäjäsenten kanssa, puheenvuoroja vaihdettiin enemmän samassa paikassa istuvien tiimin jäsenten välillä ja videoyhteyden päässä olevat jäsenet olivat usein pitkiäkin aikoja hiljaa. Näin ollen relationaalistakaan viestintää ei päässyt videoyhteyden välityksellä niin paljon syntymään.

Toinen videoneuvottelun vuorovaikutusta määrittelevä tekijä videoneuvotteluissa onkin se, miten tiimin jäsenet ovat eri toimipisteisiin jakautuneet. Samalla tavalla kuin puhelinneuvotteluissakin, vuorovaikutus etäpisteiden välillä saattaa olla melko epätasaista videoneuvottelun välityksellä, jos jäsenet ovat jakautuneet toimipisteisiin hyvin epätasaisesti. Se, että videoneuvottelutilanteessa yhdessä toimipisteessä oli paljon ihmisiä kasvokkain samassa videoneuvotteluhuoneessa ja toisessa toimipisteessä oli vain yksi tai muutama jäsen, oli yhteydessä puheenvuorojen jakautumiseen ja keskustelun kulkuun.

T: Osaatko sanoa yleisemmin tiimin kannalta, että mikä merkitys on, että pitää käyttää jotain teknologiaa tai tiimipalaverit on aina vaikka videoyhteydellä?  
 A5: Kyllähän niistä pakostakin tulee sitten semmosia aika... formaaleja niistä tilanteista ja ehkä vielä meidän tapauksessa se, että jos nyt niinkun [tiimin etäjäsenten nimi] on yksin siellä toisessa päässä, niin joskus jopa huomataan, että ai niin sinäkin olet siellä [naurahtaa] ja ruvetaan keskustelemaan keskenään tässä ja unohdetaan, et siellä on yks toisessa päässä. Se olis se tilanne tietenki toinen, jos siellä olis vähän

---

<sup>9</sup> Tässä sitaatissa koodi AX tarkoittaa tiimin jäsentä, jota ei ollut aineistoa analysoitaessa enää mahdollista tunnistaa pelkän ääninauhan perusteella.



enemmän sielläkin päässä sitte ihmisiä, niin ei jotenki painottuis niin vahvasti tänne taas.

Lisäksi vuorovaikutus on videoneuvottelussa helposti epätasaisesti jakautunutta myös sen kautta, että tiimin johtaja, joka kokousta johtaa, on äänessä enemmän kuin tiimin jäsenet. Joissain tilanteissa tiiminvetäjä joutui erityisesti patistelemaan jäseniä vuorovaikutukseen pyytämällä heitä esimerkiksi nostamaan kätensä merkiksi siitä, että olivat jonkun asian puolella.

A1: Pitäisikö tästä olla enemmän tiedotusta tämmösestä? Mitä kaikkee täällä voi tehdä ja millaiseksi voi ruveta isona? Vai onko se ihan [...]

...  
A1: Äänestys: riittävällä tasolla, käsi ylös.

## 5.2 Viestintävälineiden vertailua

### 5.2.1 Viestinnän viive

Viestintävälineet eroavat toisistaan sen mukaan, onko vuorovaikutus niissä eri-aikaista vai samanaikaista. Hajautettujen tiimien käyttämästä viestintäteknologiasta sähköposti, keskustelufoorumi sekä matkapuhelimen tekstiviestit ja puhelimeen jätetyt vastaajaviestit ovat asynkronisia välineitä, kun taas pikaviestin, puhelin, puhelinneuvottelu, Netmeeting ja videoneuvottelu ovat synkronisia viestintävälineitä.

Viiveellä on merkitystä hajautettujen tiimien vuorovaikutukseen neljällä tavalla: Viive aiheuttaa sen, että 1) välitöntä palautetta ei ole mahdollista saada, ja synkronisiin välineisiin verrattuna 2) viestintää on mahdollista muotoilla rauhassa, 3) vuorovaikutus on yksisuuntaisempaa ja 4) se tallentuu.

Välittömän palautteen puute koetaan asynkronisten välineiden heikkoudeksi. Asioita, joihin kaivataan toisen osapuolen palautetta tai varmistusta, ei sen takia mielellään hoideta asynkronisilla välineillä, koska toisen vastausta tai reaktiota joutuu odottamaan. Vuorovaikutus on näin ollen kaiken kaikkiaan hitaampaa kuin synkronisilla välineillä. Kuitenkin juuri viiveen merkitys korostuu etenkin viestin lähettäjän näkökulmasta. Jos jostain ehdotuksesta halutaan saada pian palautetta, tai vastaanottajalta varmistus siihen, että hän on ymmärtänyt keskustellun asian oikein, valinta osuu useammin synkroniseen kuin asynkroniseen viestintävälineeseen.

A5: Sähköpostin osalta vois ajatella, et siinä on niinku semmonen tavallaan voi syntyä semmosia tulkintavirheitä tai joskus mulla on ainaki semmonen olo, että meniköhän se nyt varmasti perille ja ymmärsiköhän se vastaanottaja sen, et jotenkin tämmönen kasvokkain keskustelu tai palaverissa tai puhelimessakin niin sä saat siihen helpommin sen varmistuksen, että se viesti on ymmärretty ja että se meni oikein perille.

Toisaalta se, että lähettäjä pystyy muotoilemaan viestinsä rauhassa, on ominaisuus, jonka vuorovaikutuksen hitaus asynkronisissa välineissä mahdollisti. Näin ollen viive nähdään joskus etenkin viestin lähettäjän näkökulmasta asyn-

kronisten välineiden eduksi. Lisäksi hajautettujen tiimien jäsenet korostavat, että myös vastaanottaja saa enemmän aikaa viestin vastaanottamiseen asynkronisissa välineissä. Erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa lähettäjä ei halua käyttää vastaanottajien aikaa siihen, että hän muotoilee sanomaansa ymmärrettäväksi, tai tilanteissa, joissa aikaa tarvitaan viestin sisällön takia sen huolelliseen muotoiluun, asynkroniset välineet koetaan synkronisia paremmiksi.

B1: Jotkut sellaiset tilanteet, joissa tarvii antaa vähän tämmöstä negatiivisempaa palautetta, niin niissä tapauksessa mä joskus mietin, et käytätkö mä mieluummin puhelinta vai sähköpostia, et joissain tapauksissa se sähköposti saattaa olla parempi siinä mielessä, et mä ehdin rauhassa, mulla on tilaisuus muotoilla se täysin, et miten mä haluan asiani esittää, ja toisella, vastapuolella on sitte rauhassa aikaa lukee se ja miettiä, et miten siihen reagoi. Et puhelimesta tai kasvokkain saattaa tulla tämmösiä spontaaneja reaktioita, jotka sitten saattaa niinkun viedä väärille urille sen asian, jos ei olla niinkun täysin molemmat hallitusti siinä tilanteen tasalla ja kypsiä ottamaan tai antamaan sitä palautetta rakentavalla tavalla.

Vuorovaikutuksen yksisuuntaisuus on kolmas merkittävä tekijä, joka liittyy vuorovaikutuksen viiveeseen asynkronisissa välineissä. Jos keskusteluosapuolten vuorovaikutus ei ole samanaikaista, se ei ole myöskään samalla tavalla vuoropuhelun muotoista, eikä dialogia aina pääse syntymään. Tämä nähdään tilanteesta riippuen joko hyväksi tai huonoksi puoleksi asynkronisissa välineissä. Toisaalta ollaan sitä mieltä, että synkronisilla viestintävälineillä osapuolet voivat käydä parempaa vuoropuhelua keskenään, kun taas asynkronisilla välineillä viestintä on yksisuuntaisempaa.

T: Is there a difference when you write an e-mail or when you grab a phone?

B6: For me it's a big difference, because I have much better dialogue opportunity with the phone than what I have with the e-mail.

T: Yeah. So the communication also differs in different media?

B6: Yeah.

T: Can you describe it in more detail?... Is it the dialogue, is there something else?

B6: For me it's very much the dialogue. I like to have that, when I'm going to discuss things, I think e-mail is not a good media, really not good for discussing and debating. It's good for short information and for concrete instructions, or just information, or if you are going to send short note, short message, then it's good, but for dialogue it's not at all good.

Joskus tiimin jäsenet kuitenkin korostivat nimenomaan sitä, että yksisuuntaista viestintää tarvittiin, jotta asiasta jäisi mahdollisimman yksiselitteinen kuva, ja tällöin asynkroniset välineet olivat synkronisia toimivampia.

C7: Ehdottomasti sitten vaika niinkun puhelimesta puhuisin jonkun asian, tai jossain kokouksessa, niin siitä ollaan eri mieltä, ja jos mä vastaan kuitenkin siitä asiasta, niin kyllä mä laitan sitte sähköpostia, että nyt tää asia tehdään näin. Ihan niinkun väänän sen siitä rautalangasta, että sitten siinä ei oo tulkintaerimielisyyksiä.

Vuorovaikutuksen tallentuvuus on neljäs asynkronisten välineiden piirre. Vuorovaikutus tallentuu kaikissa asynkronisissa välineissä, koska vuorovaikutusta ei käydä osapuolten välillä samassa ajassa. Tallentuvuus nähdään kuitenkin itsessään tärkeäksi ominaisuudeksi hajautettujen tiimien vuorovaikutuksessa, ja asynkronisia viestintävälineitä suositaan synkronisten välineiden sijaan juuri sen takia.

Viestin koetaan välittyvän asynkronisten välineiden avulla varmemmin perille, koska viestin vastaanottaja ei välttämättä ole aina heti tavoitettavissa.

A2: Kun ihmiset kuitenkin juoksee palavereissa ja muuta, niin...sähköpostilla saa varmemmin kiinni.

Lisäksi viestinnän tallentuvuuden nähdään lisäävän luotettavuutta ja asioiden hoitumista osapuolten välillä. Se, että viesti tallentuu asynkronisissa välineissä automaattisesti, koetaan joskus tarpeelliseksi, jotta asioista jää osapuolille samanlainen dokumentti. Tallentuneet viestit myös muistetaan paremmin, jolloin asioiden hoito helpottuu.

C8: Jos haluaa, että sille vastapäälle jää niinku, sen ei tarvi kirjottaa ylös, vaan jos sä kirjoitat sähköpostin, niin sille jää se sitte, jotku päivämäärät tai kellonajat tai... jotain tämmösiä tärkeitä, niinku... miten joku kirjoitetaan vaikka, jos sillä on merkitystä, niin totta kai sillee, et sille jää sit dokumentti [naurahtaa] siitä.

## 5.2.2 Viestinnän kanavat ja tavat

Viestintäteknologian tarjoamat kanavat ja niiden mahdollistamat vuorovaikutuksen tavat kietoutuvat monella tapaa yhteen. Vaikka viestintävälineitä on tarkasteltu useissa tutkimuksissa niiden mahdollistamien viestintäkanavien kautta, ei viestintäkanavan käsite ole kuitenkaan kirjallisuudessa selkeä saati vakiintunut. Viestinnän kanavista (communication channels) ja viestinnän tavoista (communication modes/modalities) puhutaan usein myös päällekkäin (ks. kritiikki tästä esim. Mabry 2002, 286). Esimerkiksi Burgoon ym. (2002, 657) mainitsevat viestinnän tavoiksi tekstiin, ääneen ja videoon perustuvat tavat sekä audiovisuaalisen tavan, Smith ym. (2003, 707) listaavat viestinnän tavoiksi kirjoitetun tekstin, äänen, videon ja grafiikan, kun taas Whittaker (2002, 3) erottelee viestintäteknologiaa kielellisten ja visuaalisten tapojen ja kanavien kautta käyttäen molempia termejä päällekkäin. Osa kirjoittajista kuitenkin myös erottaa toisistaan viestinnän kanavat ja viestinnän tavat. Tällöin viestinnän kanavat voidaan nähdä tiedon siirtymisen reitteinä, kun taas viestinnän tavat liittyvät siihen, miten tieto on rakennettu näissä reiteissä. Viestinnän kanavia ovat esimerkiksi visuaalinen ja auditiivinen kanava, kun taas viestinnän tavoiksi voidaan laskea esimerkiksi kirjoittaminen, puhuminen ja eleiden ja ilmeiden käyttö (Loncke, Campbell, England & Haley 2006, 171). Tässä työssä viestinnän kanavat ja tavat erotellaan toisistaan yllä kuvatulla tavalla, tiedon siirtymisen reiteiksi, ja tavoiksi joilla tieto näissä reiteissä rakentuu.

Tutkimuksessani tarkastellut viestintävälineet jakautuvat viestinnän kanavien suhteen kolmeen luokkaan ja viestinnän tapojen suhteen kuuteen luokkaan. Viestinnän kanavia ovat 1) visuaalinen, 2) auditiivinen ja 3) audiovisuaalinen kanava. Visuaalisella kanavalla tarkoitetaan tässä informaation välittämistä visuaalisena tai tekstipohjaisena vuorovaikutuksena. Auditiivisen kanavan kautta on mahdollista puhua viestintäkumppanille ja kuunnella häntä sekä lähettää ja vastaanottaa muuta auditiivista informaatiota. Audiovisuaaliseen kanavaan sisältyy sekä viestintäkumppanin että lähetetyn informaation näkemi-

nen ja kuuleminen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen viestintävälineiden keskeisimmät viestinnän kanavat on havainnollistettu taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Viestintävälineiden tarjoamat viestintäkanavat

Viestintäväline	Viestinnän kanavat		
	Visuaalinen	Auditiivinen	Audiovisuaalinen
Sähköposti	x		
Keskustelufoorumi	x		
Pikaviestin	x		
Puhelin		x	
Puhelinneuvottelu		x	
Verkkokokous	x		
Videoneuvottelu			x

Välineiden jaottelu kanavien perusteella ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Esimerkiksi sähköpostin liitetiedostoina voi lähettää myös auditiivista tai audiovisuaalista informaatiota, ja pikaviestimessä on mahdollista myös kuulla ja nähdä toinen viestintäosapuoli, jos tietokoneeseen on yhdistetty web-kamera ja mikrofoni. Myös verkkokokousta käytetään yleensä tällä tavalla, jolloin sekin sisältää audiovisuaalisen kanavan. Tässä taulukossa kanavat on kuitenkin jaoteltu sen mukaan, mitä kanavia tutkimukseeni osallistuneet tiimit kustakin viestintävälineestä käyttivät.

Viestinnän tapoja tarkastelluissa välineissä ovat 1) kirjoittaminen, 2) lukeminen, 3) puhuminen, 4) kuunteleminen, 5) havainnollistaminen ja 6) havainnoiminen. Havainnollistamiseen sisältyy erilaisia toimintoja, kuten piirtäminen, osoittaminen sekä nonverbaaliset merkkijärjestelmät, kuten eleet ja ilmeet. Kielellisen havainnollistamisen on sen sijaan ajateltu sisältyvän tässä jaottelussa kirjoittamiseen ja puhumiseen. Havainnoiminen tämän viestintätavan vastinparina tarkoittaa puolestaan näiden toimintojen havainnointia. Taulukoon 9 on koottu tutkimuksessani tarkasteltujen viestintävälineiden tarjoamat keskeisimmät viestinnän tavat.

TAULUKKO 9 Viestintävälineiden mahdollistamat viestinnän tavat

Viestintäväline	Viestinnän tavat					
	Kirjoittaminen	Lukeminen	Puhuminen	Kuunteleminen	Havainnollistaminen	Havainnoiminen
Sähköposti	x	x				
Keskustelufoorumi	x	x				
Pikaviestin	x	x				
Puhelin			x	x	x	x
Puhelinneuvottelu			x	x	x	x
Verkkokokous	x	x	x	x	x	x
Videoneuvottelu			x	x	x	x

Myös viestinnän tapojen jaottelu viestintävälineittäin ei ole yksiselitteistä ylläluetelluista, viestinnän kanaviin liittyvistä syistä. Välineitä saatetaan käyttää tiimeissä eri tavoilla, jolloin ne myös mahdollistavat erilaisia viestinnän tapoja. Samoissakin välineissä voi olla myös eroja siinä mielessä, millaisia viestinnän tapoja ne mahdollistavat. Lisäksi, koska havainnollistaminen sisältää useita erilaisia osa-alueita, voi havainnollistaminen esimerkiksi puhelimesta olla erilaista kuin havainnollistaminen verkkokokouksessa. Tämän vuoksi viestintävälineet eivät viestinnän tapojen näkökulmasta olekaan keskenään täysin vertailukelpoisia.

### *Viestintäkanavien merkitys*

Viestintäkanavat erottelevat viestintävälineitä selvästi toisistaan. Viestintäkanavat ovat yhteydessä 1) vuorovaikutuskumppanin ymmärtämiseen, 2) aktiivisuuden havaitsemiseen ja osoittamiseen, 3) mielikuvan muodostamiseen toisesta viestijäosapuolesta sekä 4) vaikeista asioista viestimiseen.

Vuorovaikutuskumppanin ymmärtäminen on hajautettujen tiimien jäsenten mielestä helpompaa sellaisilla viestintävälineillä, joissa viestintäkanavia on useita. Heidän mukaansa väärinkäsityksiä ei synny niin helposti, jos vuorovaikutusta voi tarkastella muutenkin kuin pelkästään tekstipohjaisena visuaalisen kanavan välityksellä. Muiden kanavien mahdollistamat viestintätavat, kuten puhuminen, sekä asian havainnollistaminen eleillä ja ilmeillä tai esimerkiksi piirtämällä, helpottavat vuorovaikutuksen oikeata tulkintaa. Tiimin jäsenten mukaan erityisesti mielialan aistiminen ja välittäminen on helpompaa, jos viestintäkanavia on paljon. Jo audittiivisen kanavan olemassaolon viestintävälineessä nähdään parantavan ymmärtämistä pelkkään visuaalisen kanavan mahdollistamaan tekstipohjaiseen vuorovaikutukseen verrattuna.

B6: When you have the voice, you have the, you can nearly hear a smile, not to see it, but you can much more feel the person in the phone. That's not possible in an e-mail. There is a risk of misunderstanding words, you don't know, when you use a word, it can be understood much stronger in an e-mail than normally in a phone, where you have your voice. You adjust to strengthen up some words or whatever the message is.

Aktiivisuuden havaitseminen ja havainnollistaminen on toinen viestintäkanavien määrään liittyvä tekijä. Jos viestintäkanavia on tarjolla vain vähän, ei osallistumista ja aktiivisuutta havaita samalla tavalla kuin välineissä, joissa on mahdollista havainnollistaa aktiivisuutta esimerkiksi ilmein ja elein. Pelkästään visuaalisen tai audittiivisen kanavan tarjoavassa viestintävälineessä aktiivisuutta on vaikeampi havainnollistaa, varsinkin, jos vuorovaikutus ei ole kahden välillä, vaan siihen osallistuu kerralla useampi ihminen. Viestintäverkoston kasvaessa puheenvuorojen rytmi monimutkaistuu, jolloin puhelin- ja videoneuvottelussakin aktiivisuuden havainnollistaminen esimerkiksi nonverbaalisen palautteen kautta vaikeutuu. Asynkronisissa, tekstipohjaisissa välineissä aktiivisuuden osoittaminen on erityisen hankalaa muuten kuin vastaamalla muiden viesteihin tai uusia viestejä kirjoittamalla. Tiimin jäsenet eivät näe sitä, ketkä kaikki tiimissä ovat kulloisenkin viestin lukeneet muusta kuin siitä, että viestiin on

vastattu. Tiimin D:n vetäjä lähettikin keskustelufoorumille viestin, jossa hän käsitteli aktiivisuutta foorumilla, ja toivoi, että jäsenet vastaisivat aktiivisemmin foorumille lähetetyihin viesteihin.

[...]

D1: What I ment was that if for example I send a message about something new thing or new information, it would be nice to hear that are they ok. Like new [tuotteen nimi] main page. Nobody has said anything about it, and only [tiimin jäsenen nimi] has taken that in use. So I don't know that do you like it or not, or have you even noticed the message? The silence is the problem for me. I can make list that I feel that would have needed response:

[...]

Myös puhelinneuvottelussa aktiivisuuden ja läsnäolon osoittamisen pelkän auditiivisen kanavan varassa usean ihmisen keskustellessa oli todettu olevan hankalaa.

C4: Et periaatteessa joku kolmekin ihmistä, niin sen jo huomaa ja sitte myöskin sen, että tietää, että toinen kuuntelee, että toinen sanoo yleensä kahdenkeskeisessä viestinnässä sanoo koko ajan, että hmm, hmm, joo, aivan, mut sit se ei enää toimikaan, kun siinä on kolme ihmistä puhumassa yhtäaikaan, täytyy välillä aina kysyä, että ootsä vielä siellä?

Kolmas viestintäkanavien luonteeseen liittyvä tekijä on mielikuvan muodostaminen toisesta viestijäosapuolesta. Jos väline tarjoaa vain vähän viestintäkanavia, mielikuva siitä, millainen toinen osapuoli oikeasti on, saattaa olla vaikeampi muodostaa. Tiimin jäsenten mielestä se, että vuorovaikutuskumppanin kasvoja ei näe ja hänen ääntään ei kuule, saattaa muodostaa toisesta etäisemmän ja persoonattomamman ensivaikutelman kuin mitä se olisi kasvokkaisviestintätilanteessa. Kasvokkaistapaaminen nähtiin paremmaksi kuin sähköposti tai puhelin kokonaisemman kuvan saamiseksi toisesta viestintäosapuolesta.

A9: Jos otetaan niinku puhelin tai sähköposti, niin... siinähan jää tommonen... kehon kieli ja tämmöset jää kokonaan pois, et ei niinku voi todellisuudessa tietää tavallaan, että minkälainen se kaveri on ja mitä se oikeesti aattelee, aatteleekse niinku se kirjoittaa tässä tai jotaki tällstä, että siitä se mun mielestä lähtee.

Viestintäkanavien määrä on yhteydessä myös vaikeista asioista viestimiseen. Toisaalta viestintäkanavien vähäisyys voi olla vuorovaikutustilannetta helpottava asia silloin, kun pitää antaa negatiivista palautetta, mutta toisaalta arkaluontoisista asioista keskusteleminen vaatii myös mahdollisuutta useaan viestintäkanavaan. Tilanteessa ratkaisee se, halutaanko vastapuolen reaktioiden ja suhtautumisen asiaan välittyvän, vai halutaanko niitä mieluummin välttää. Tällaisissa tilanteissa viestintäkanavien määrän merkitystä kuvattiin seuraavasti:

A1: Kun mä jouduin eilen sanomaan yhdelle ihmiselle, et sitä ei enää, et se potkittiin yhestä projektista ulos, et sulla ei oo enää töitä siellä, niin oli mun helpompi sanoa se sille puhelimessa, ettei mun olis tarvinnu kattoo sitä silmiin.

C4: Tietysti tämmöset vähän arkaluontosek asiat, niin ne on aina helpompi, sellaset asiat, minkä kommunikoinen... jotenkin vaatii semmmosta hyvin... pitää saada

nähdä ihmisten reaktiot... niin siihen tarvitaan kasvokkain kommunikointia, että varmasti ei jää sillä lailla epäselväksi, että miten toi nyt tähän suhtautuu.

### *Viestinnän tapojen merkitys*

Viestintävälineiden mahdollistamat viestinnän tavat ovat hajautettujen tiimien jäsenten kokemusten mukaan yhteydessä siihen, mitä viestintäteknologiaa kulloinkin käytetään, ja millaista vuorovaikutus niissä on. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen viestintävälineiden mahdollistamia viestinnän tapoja ovat 1) kirjoittaminen ja lukeminen, 2) puhuminen ja kuunteleminen sekä 3) havainnollistaminen ja havainnoiminen.

Kirjoittaminen ja lukeminen ovat mahdollisia viestinnän tapoja kaikissa tekstiin perustuvissa viestintävälineissä, kuten sähköpostissa, keskustelufoorumissa ja pikaviestimessä. Kirjoittaminen ja lukeminen koetaan hyödyllisiksi tai helpoiksi vuorovaikutuksen tavoiksi kolmessa tilanteessa: silloin, jos käytetään itselle vierasta kieltä, silloin, jos välitettävä viesti on hyvin yksityiskohtainen ja selvästi tekstiin perustuva ja silloin, kun viestijäosapuolet pitävät kirjoittamista ja lukemista miellyttävämpinä viestinnän tapoina kuin puhumista ja kuuntelemista.

Vierasta kieltä käytettäessä kirjoittaminen ja lukeminen koetaan usein helpommaksi kuin puhuminen ja kuunteleminen, koska kirjoitettua tekstiä on helpompi ymmärtää kuin puhuttua. Kirjoittaminen on synkronisillakin välineillä jossain määrin viivästeisempää kuin puhuminen, ja viestin voi näin ollen tarkistaa ennen sen lähettämistä. Kirjoittaessa ei tarvitse myöskään huolehtia siitä, miten vieraskieliset sanat äännetään.

Toiseksi välitettävän viestin yksityiskohtaisuus ja tekstiperustaisuus on yhteydessä siihen, että kirjoittaminen ja lukeminen nähdään toimivina tai helppoina viestinnän tapoina. Työssä, jossa vuorovaikutusosapuolelle pitää välittää esimerkiksi pätkä ohjelmistokoodia selityksineen, viesti on helpompaa kirjoittaa ja lukea esimerkiksi sähköpostista kuin puhua ja kuunnella esimerkiksi puhelimesta. Kasvokkaisuviestinnässä tällaisessa tilanteessa voidaan kirjoittaa paperille joitain asioita, ja näyttää niitä paperilta kirjoitettuna samalla kun puhuu, mutta esimerkiksi sähköpostilla koko asia voidaan helposti hoitaa kirjoittamalla.

A6: Yleensä mitä monimutkasempi teknologinen asia on, niin sitä helpompaa se sinänsä on sähköpostilla laittaa, että siinä pystyy sitte... kirjoittaa niitä koodirivejä tai semmosia laittaa sinne mukaan, jotka sitte taas selittää sitä samaa asiaa, että yleensä on paljo semmosia teknologisia asioita, joita ei pelkästään puhumalla silmästä silmään välttämättä pysty hoitaa, vaan siinä tarvis sitte olla se suttupaperi, johonka sitte kirjoittaa niitä tai sitte jotaki aanelosia, joita näyttää siinä sivussa, että kato kun tässä on nyt esimerkiksi tehty tällä lailla ja kun tää ei tunnu toimivan. Niin sähköpostissa sen pystyy sille tavallaan sulattamaan siihen samaan kontekstiin sitte sekä ne taustat että sen varsinaisen kysymyksen.

Kolmanneksi viestintäosapuolten suurempi mieltymys kirjoittamiseen ja lukemiseen kuin puhumiseen ja kuuntelemiseen on yhteydessä siihen, että kirjoittamista pidetään miellyttävänä ja helppona vuorovaikutuksen tapana. Jos joku kirjoittaa työkseen paljon, ja on siinä hyvä, voi kirjoittaminen vuorovaikutuksen

tapanakin tuntua luontevammalta kuin puhuminen. Lisäksi jos ihminen ei ole luonteeltaan puhelias, saattaa kirjoittaminen olla hänen mielestään miellyttävämpää kuin puhuminen. Useat viestintävälineet mahdollistavat kirjoittamisen puhumisen sijaan, jolloin näitä viestintävälineitä saatetaan suosia tällaisissa tilanteissa.

C1: Tämmönen meili- ja chattityyppinen kommunikointi näyttää olevan selvästi helpompaa kaikenlaisille luonteille kuin se, että tartutaan puhelimeen ja soitetaan. Se puhuminen ei välttämättä aina suju niin helposti...ihmisiltä, jotka ei oo luonteeltaan puhelias. Mut et hämmästyttäviä verbaalivirtuooseja löytyy hyvinkin hiljaisista ihmisistä, kun pääsee kirjottamaan.

Puhuminen ja kuunteleminen nähdään kuitenkin hyviksi ja tärkeiksi viestinnän tavoiksi tietyissä tilanteissa. Puhuminen ja kuunteleminen onnistuvat auditiivisen viestintäkanavan mahdollistavissa viestintävälineissä, kuten puhelimesta ja puhelinneuvottelussa, mutta myös videoneuvottelussa. Puhuminen ja kuunteleminen koetaan tarpeellisiksi ja hyviksi viestinnän tavoiksi tilanteissa, joissa viestinnän halutaan hoituvan nopeasti, ja silloin, kun puhuminen koetaan helpommaksi tai mukavammaksi kuin kirjoittaminen.

Vuorovaikutuksen nopeus puhuessa korostuu erityisesti sen vuoksi, että puhuminen ja kuunteleminen vaativat viestin tuottamiseen ja vastaanottamiseen vähemmän aikaa kuin kirjoittaminen ja lukeminen. Siinä ajassa, mikä menee viestin kirjoittamiseen saati siihen vastaamiseen, toinen osapuoli pystyy mahdollisesti antamaan jo vastauksen kysymykseen esimerkiksi puhelimesta. Puhelinsoitto säästää myös vastaanottajan aikaa, kun hänen ei tarvitse käyttää aikaa vastausviestin kirjoittamiseen.

B1: Jos mä haluan vastauksen johonkin asiaan, niin mä mieluummin soitan, kun rupeen kirjottamaan sitä, kun siinä jo, kun mä kirjotan sitä muutaman minuutin, niin siinä ajassa mä olisin ehkä jo saanu vastauksen siltä toiselta.

Puhumisen helppous ja miellyttävyys on toinen tekijä, minkä vuoksi puhumisen mahdollistavia viestintävälineitä voidaan suosia. Puhumiseen, kuten kirjoittamiseenkin, suhtaudutaan eri tavoilla. Toiset voivat kokea puhumisen hankalaksi, kun taas toisten mielestä puhuminen on helppo ja miellyttävä vuorovaikutuksen tapa. Suhtautuminen puhumiseen voikin olla yhteydessä siihen, mikä viestintäväline kulloinkin valitaan.

C11: Mieluummin sit taas soitan jollekin, että joku asiat on niin paljo helpompi edes puhelimesta sanoa, ku kirjottaa se sitten jotenki järkevästi.

Havainnollistaminen ja havainnoiminen eroavat vielä kahdesta edellisestä viestinnän tavasta, ja niitä tarvitaan erityisesti tietynlaisissa viestintätilanteissa. Havainnollistaminen, kuten eleiden ja äänenpainojen käyttö, osoittaminen ja piirtäminen ovat mahdollisia audiovisuaalisen kanavan tarjoavissa viestintävälineissä, kuten videoneuvottelussa tai erilaisissa verkkokokoustyökaluissa. Tällaista työkalua, Netmeetingiä, käytettiin tiimi C:ssä yleensä puhelinneuvotteluun yhdistettynä, jolloin verkkokokouksen kautta oli tarjolla visuaalinen ka-



nava, ja puhelinneuvottelun kautta saatiin käyttöön myös auditiivinen kanava. Lisäksi pelkkä auditiivinenkin kanava puhelimessa ja puhelinneuvottelussa tarjoaa mahdollisuuden tietynlaiseen havainnollistamiseen ja havainnointiin.

Havainnollistaminen ja havainnoiminen ovat tärkeitä viestinnän tapoja tilanteissa, joissa vuorovaikutusosapuolelle täytyy esimerkiksi näyttää tai opettaa jotain. Videoneuvottelulaitteet ja verkkokokoukset eivät kuitenkaan mahdollista muiden kuin sähköisten dokumenttien jakamista ja katselua tai muokkaamista, jolloin muunlaisten esineiden tai asioiden näyttäminen ja havainnollistaminen voi olla vaikeaa. Hajautettujen tiimien käytössä oleva viestintäteknologia ei mahdollista kovinkaan hyvin kaikkia kasvokkain tapahtuvan työskentelyn sisältämiä viestinnän tapoja, kuten piirtämistä, elehtimistä tai osoittamista.

C10: Me ollaan nyt tekemässä semmosta isoo, tai on nyt tehty semmonen uusi [tuote] ja siihen on tullu iso manuaali, joka pitäis käydä läpi sitte, ja [maan nimi] tehdään tää manuaali, niin nyt ollaan käyty niinku sivu sivulta sitä läpi, niin sitten olis kauheen hyvä, et voitais niinkun siitä olla saman pöydän ympärillä ja käydä, keskustella läpi, mutta se ei onnistu niinku esimerkiks puhelimen eikä netmeetingin kautta pelkäänsä, se homma, ja silloin sitä kaipaa, että ku käydään tommosta, joka kestää pitkään, sen takia esimerkiks puhelimen käyttö tai puhelinkonferenssin käyttö on hirveen rasittavaa ja väsyttävää, koska et pysty näyttämään suoraa, ja sit jos pystyy taas ruudulta näyttään, niin se ei oo sama ku paperilta, paperiin pystyy aina kirjoittamaan ja näyttään niinkun käsillä ja eleillä että mitä tarkoittaa.

### 5.2.3 Viestintäverkosto

Viestintävälineet eroavat toisistaan myös siinä, käytetäänkö niitä yhdeltä yhdelle vai yhdeltä monelle tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Kaikilla muilla tässä tutkimuksessa tarkastelluilla viestintävälineillä, paitsi puhelimella, on mahdollista lähettää viestejä yhtä aikaa laajalle joukolle vastaanottajia. Myös tiimien käytössä olevissa videoneuvottelujärjestelmissä oli rajoituksensa monipisteneuvottelujen suhteen. Vaikka vastaanottajajoukko saattoi sen välitykselläkin olla laaja, vastaanottajat eivät voineet hajautua useaan paikkaan, vaan videoneuvottelu täytyi käydä aina kahden toimipisteen kesken.

Vaikka mahdollisuus laajaan viestintäverkostoon on olemassa suurimassa osassa viestintävälineitä, käytetään toisia välineitä silti useammin isomille ryhmille tarkoitettuun vuorovaikutukseen kuin toisia. Keskustelufoorumia käytetään pelkästään rajatulle joukolle, kuten koko tiimille tarkoitettuun vuorovaikutukseen. Tiimi D:ssä keskustelufoorumista tuli tärkeä viestintäkanava erityisesti niihin tilanteisiin, jossa kysymyksen tai idean arveltiin kiinnostavan ja koskettavan koko tiimiä.

D7: If I have a question or if I have an idea, it's easier to publish it in the discussion forum, because everybody sees it.

Keskustelufoorumien käytössä ollaan kuitenkin varovaisia, jos käsiteltävä asia ei kosketa koko foorumin kohderyhmää. Tiimi D:ssä yhteiselle foorumille ei haluttu lähettää viestejä, jotka eivät liittyneet kaikkiin tiimin jäseniin, vaan tällöin suosittiin mieluummin esimerkiksi sähköpostia.

D2: Jos on vaikka yhdelle, kahdelle myyntiyhtiölle, ryhmän jäsenelle niin asiaa, niin sitte ei kehtaa kaikkia laittaa sinne QuickPlaceen, että ennemmin vaikka lähettää siten pienemmälle sähköpostin.

Myös video- ja puhelinneuvotteluja suositaan yleensä koko tiimin kanssa käytävään viestintään. Ainoastaan tiimissä D videoneuvotteluita käytiin kahden toimipisteen välillä, jolloin mukana oli vain emoyhtiöön kuuluvia tiimin jäseniä ja yksittäiseen tytäryhtiöön kuuluva tiimin jäsen sekä mahdollisesti muita hänen yksikkönsä jäseniä kerrallaan. Sen sijaan tiimi A:ssa videoneuvottelut olivat ensisijaisesti koko tiimin vuorovaikutukseen tarkoitettu viestintäväline, kuten myös puhelinneuvottelut tiimi B:ssä. Video- ja puhelinneuvottelut koetaan toimiviksi viestintävälineiksi useammalle ihmiselle tarkoitettuun viestintään erityisesti silloin, kun asioista halutaan keskustella samanaikaisesti.

A8: On asioita, joista pitää sitte keskustella isommalla porukalla, niin silloin nää, silloin ihan se videoneuvottelu tai sit ihan se fyysinen tapaaminen, niin nimenomaan sitte, että jos on tämmönen isompi, tai enemmän kuin kaks henkilöä ja pitäis keskustella yhdessä asioista.

Joitain viestintävälineitä käytetään joko laajemmalle viestintäverkostolle tai kahdenväliseen viestintään tilanteesta ja käsiteltävästä asiasta riippuen. Silloin, kun viestin halutaan välittyvän koko tiimille samansisältöisenä ja samaan aikaan, koetaan sähköposti hyväksi välineeksi, mutta sähköpostia käytetään myös silloin, kun asia koskee vain muutamaa tiimin jäsentä. Sähköpostissa vastaanottajaverkosto on mahdollista helposti rajata sellaiseksi kuin itse haluaa, toisin kuin esimerkiksi keskustelufoorumilla. Koska sähköpostia käytetään hajautetuissa tiimeissä joka tapauksessa hyvin paljon, liian laajan vastaanottajajoukon kuljettaminen sähköpostin vastaanottajalistassa mielletään kannattamattomaksi tai huonoksi tavaksi viestiä. Myös sähköpostin asynkronisuus lisää tarvetta vastaanottajajoukon rajaamiseen; jos joku tiimin jäsenistä ei ole heti paikalla osallistumassa keskusteluun, laajalle joukolle menevät viestit kuormittavat turhaan poissaolevien sähköpostia.

D1: Turha roikottaa ketään muuta siinä [sähköpostin] cc-listalla, jos se asia ei kuulu, kun muutenkin kaikki valittaa, että tulee sähköpostia liikaa.

B1: Kun tiimissä on kuitenkin sen verran jäseniä, et sähköpostin kautta jonkun tämmösen asian selvittely, niin se vie kauan ja se on hankalaa ja monimutkasta, ja kun joku on vaikka kolme päivää pois sähköpostin äärestä, niin on jäänyt aivan ulos näistä keskusteluista ja sit tulee koneensa ääreen, ja lukee, et ohhoh, mitäs täällä on oikee puhuttu.

Muista hajautettujen tiimien käyttämistä viestintävälineistä puhelinta ja pikaviestintä käytetään yleensä kahdenväliseen viestintään. Näissä välineissä viestintäverkosto on siis kaikkein pienin. Vaikka pikaviestintä olisi voinut käyttää useammallekin ihmiselle viestimiseen, oli sen käyttö tiimissä C kuitenkin yleensä kahdenvälistä.

C1: Sametime, joka on chattipohjanen, täysin online-keskusteluväline, jota voidaan käydä joko kahden kesken tai sitten siihen voidaan ottaa useampiikin ihmisii, mut pääosin tietysti kahden kesken.

### 5.3 Teknologian käytön ongelmat

Kokemukset teknologian käytöstä hajautetuissa tiimeissä eivät ole ongelmattomia. Ongelmat koskevat joko yleisesti teknologian käyttöä ja käyttöönottoa tai jonkin tietyn välineen viestinnällisiä ominaisuuksia ja käyttöä.

Yleiset teknologian käytön ja käyttöönoton ongelmat liittyvät siihen, että joitain välineitä käytetään liikaa, kun taas toisia välineitä ei käytetä juurikaan tai niitä ei osata käyttää. Sähköpostin runsas käyttö oli yleistä kaikissa tiimeissä, ja osa jäsenistä koki, että sähköpostia lähetettiin liikaa. Sen sijaan videoneuvottelua tai videoyhteyttä web-kameroiden välityksellä olisi oltu halukkaita kokeilemaan joissain tiimeissä enemmänkin, mutta videoneuvotteluhuoneita on joskus vaikea varata, ja web-kameroiden käyttöön ei kaikissa tiimeissä ole totuttu. Teknologialta kaivattiin kaiken kaikkiaan enemmän helppokäyttöisyyttä ja välittömyyttä.

T: No entäs sitte [tyytyväisyys] yhteydenpitomahdollisuuksiin, mitä teillä on, ku te ootte vähän hajallaan, niin onks tarpeeks teknologiaa käytössä sinne [etätoimipisteen nimi] päähän, et voi olla yhteydessä?

A5: No varmaan olis enemmänkin teknologiaa käytössä, mutta... se, että miten sen teknologian käytön jalkauttaisi, niin se on vähän semmonen ongelma, että... esimerkiksi tämmösiä, et meillä nyt jotain webbikameroita on tämmösiä näin, mutta eihän me olla käytetty niitä kertaakaan [nauraa]. Ja tota, et jotenkin sitä pitäis saada lähemmäks sitä jokapäivästä työtä, et siinä ei oo semmosta kynnystä, et mites tää nyt toimii ja miten, lähteeks tää nyt päälle ja... Kynnys ruveta käyttämään on joskus yllettävän suuri.

Välineiden viestinnällisiin ominaisuuksiin ja käyttöön liittyvät ongelmat ovat usein teknisiä ongelmia, mutta aiheuttavat sitä kautta ongelmia myös hajautettujen tiimien jäsenten vuorovaikutukselle. Yleiset tekniset ongelmat liittyvät tietokoneiden käyttöjärjestelmien tai tietoverkkojen kaatumiseen, jolloin tiimin jäsen ei esimerkiksi saa yhteyttä Internetissä toimivalle tiimin keskustelufoorumille.

Eri välineissä on myös omanlaisiaan ongelmia. Pikaviestimessä ongelmaksi koetaan viestin saapumisen huomaaminen. Jos ohjelma ei itsessään mahdollista sitä, että lähettäjän viesti aukeaa pikaviestinohjelmassa suoraan vastaanottajan tietokoneen näytölle ja ikkunoista päällimmäiseksi, sitä ei ole helppo havaita. Varhaisissa pikaviestinohjelmissa, kuten IRC:ssä, tällaista toimintoa ei ole lainkaan, vaan keskustelijan on itse avattava keskusteluikkuna ja katsottava, onko toinen osapuoli lähettänyt viestin IRC:n keskustelukanavalle. Välineen käyttö oli tiimi A:ssa loppunut osittain juuri tämän ongelman takia.

A7: Siinä oli sit se ongelma, et jos oli tosiaan tarve tavoittaa joku, sitä kautta olis halunnun, niin se ei mitenkään hypänny silmille sieltä se, että nyt joku hakee sua, niin se sit kaatu vähä siihen, et se ei kuitenkaan toiminu sellasena välittömänä, et jos tarvi

apua tai näin joltain ihmiseltä tietää, et saattais löytyä tietoa, niin sit voi mennä kolme tuntia, ennenkö se edes huomaa sitä.

Myös tiimissä C, jossa pikaviestinohjelma oli koko tiimin käytössä, viestien välitön havaitseminen tietokoneen näytöltä koettiin tärkeäksi. Eräessä tiiminvetäjän ja jäsenen välillä käydyssä pikaviestin keskustelussa viestien välitön näkyminen tietokoneen näytöllä nousi puheenaiheeksi, koska tiiminvetäjä ei ollut heti huomannut jäsenen lähettämää viestiä. Vetäjän pikaviestinohjelman asetukset olivat jostain syystä muuttuneet, ja tiimin jäsen ja vetäjä keskustelivat muiden aiheiden lomassa, miten ohjelman asetukset sai muutettua takaisin. Tiiminvetäjä halusi, että viesti näkyy saapuessaan näytöllä päällimmäisenä, josta se on helpo havaita.

C12: moikka

C1: moi

C12: löysin sen sivun josta oli puhe

C1: olitko jo kauan odotellut? kun asensin sametimen uudelleen, nää ikkunat ei tulekaan esiin automaattisesti enkä tiedä kuinka kauan olit ollut jo aktiivisena

C12: tuosta startedista näkyy

C1: mikä sivu se olikaan?

C12: kyllä mulla muuttuu sen sesssion ikkunan väri

[...]

C1: joo kyllä mullakin ilmestyy alareunaan ohjelmaikonien joukkoon uusi chatti, mutta aiemmin se "popsahti" suoraan päällimmäiseksi, mutta kai se on asetuksista kiinni...

C1: lähetä linkki kaikille tiimiläisille ja [nimi] kans.

C12: mulla ei ole popsahdannut koskaa päälle

C12: ok, lähetän

C1: ai ei vai, mulla iski suoraan päin näköä, ettei voinut olla huomaamatta...

C12: joo statusbariin vain tullut tummemmansinisellä vilkkuva buttoni

C1: no niin nyt mullakin, mutta tutkailen kyllä asetuksia, koska se aiempi oli minusta parempi.

[...]

C1: löysin täpän, jolla tulee chatti päällimmäiseksi, kun joku kutsuu, eli nyt taas pelittää kuten ennenkin

[...]

C12: okei, eli mikä täppä se on

C1: se on kohdassa Options -> Prefernces -> Alerts -> Bring the message window to the front

C12: ok

[...]

Muissa välineissä, kuten puhelimessa ja puhelinneuvottelussa sekä videoneuvottelussa, esiintyy myös erityisiä vuorovaikutukseen ja välineen käyttöön liittyviä teknisiä ongelmia. Puhelinyhteyksien käytön ongelmat liittyvät äänen laatuun ja heikkoon kuuluvuuteen. Puhelinlinjat kauas soitettaessa saattavat olla joskus hyvin huonoja, jolloin viestinnästä varsinkin vieraalla kielellä on vaikea saada selvää. Lisäksi puhelinneuvotteluissa käytössä olevat kuulokemikrofonit voivat aiheuttaa ongelmia äänen kuuluvuuden suhteen. Tiimi B:n puhelinneuvottelussa yhden osallistujan ääni lakkasi kuulumasta kesken hänen puheensa.

B6: [...]
   
 B2 & B4: [B6:n nimi]!
   
 B4: We can't hear you!
   
 B6: Oh, sorry
   
 B4: [nauraa]
   
 B6: Not at all or can you hear...
   
 B4: Far away
   
 B6: What?
   
 B4: You were far away
   
 B6: Oh, I'm using a headset[...]
   
 B4: The headset, yeah
   
 B6: Same problem as earlier that my headset is not really working, is it better now?
   
 B2 & B4: It's better, yeah.
   
 B6: Okay. [...]
   
 B3: No, we cannot hear you.
   
 B4: [nauraa]
   
 B5: We lost you completely. [B6:n nimi]?
   
 [nauraa]
   
 B4: [B6:n nimi]?
   
 B6: Hello?
   
 B4: Now we can hear you.
   
 B6: Sorry, I switch over to another model, this headset doesn't work, sorry. [...]

Eniten välineen käyttöön liittyviä ongelmia esiintyy kuitenkin videoneuvotteluissa. Tiimi A:n jäsenet korostivat, että videoneuvottelun äänen ja kuvan laatu ei vastannut kasvokkaisvuorovaikutuksen äänen ja kuvan tasoa, vaan vuorovaikutukseen tuli mukaan usein viivettä ja kuva videoneuvottelussa ei ollut kovin tarkka.

A1: Noi meidän [videoneuvottelut] on kaikki vielä semmosia, missä on aika huono se jopa äänen kuuluvuus välillä, ja sitten se on sellanen, että kun joku sanoo jotain, niin se kestää sen jonku, eihän se oo pitkä, mut sanotaan, et jonku sekunnin ennen ku se menee sinne ja sekunnin ennen ku se vastaa, niin sit se keskustelukin on vähä sellasta töksähtelevää, ku siinä on semmonen viive. Ja sit ihmiset on siinä niin pienenä ja muuta.

Lisäksi teknisten ongelmien, kuten äänen kuuluvuuden tai mikrofoniin särähetyksen vuoksi vuorovaikutus videoneuvottelussa on välillä katkonaista, ja asioita täytyy sanoa useaan kertaan. Tällaisissa tilanteissa väline nousee vuorovaikutuksessa näkyvään rooliin, ja häiritsee asioiden käsittelemistä hetkellisesti. Seuraavissa esimerkeissä äänen huono kuuluvuus haittaa asian esittämistä videoneuvottelussa.

[Mikrofoni särähtää]
   
 [nauraa]
   
 A1: Ottiko korviin, kuulostiko pahalle? Siirretään tätä mikkiä.

A11: Se koulutus keskittyi hyvin pitkälle siihen...

[A1 tuo mikrofoniin]

A1: Ole hyvä

A10 [videoyhteyden päässä]: Nyt kuuluu toisesta päästäkin puhe [naurahtaa]

Teknisten ongelmien merkitys tiimi A:n videoneuvotteluissa saattoi kuitenkin korostua tutkimusteknisistä syistä. Tiimi A:n toinen videoneuvottelu tallennettiin tutkimusaineiston keräämisen vuoksi yliopiston tiloissa, eli eri paikassa,

missä tiimi normaalisti piti videoneuvotteluitaan, ja laitteet olivat tiimin käytössä näin ollen ensimmäistä kertaa. Toisella kerralla, kun videoneuvottelu tallennettiin tiimi A:n organisaation omissa tiloissa, ei teknisiä ongelmia esiintynyt samalla tavalla, vaan ne liittyivät pelkästään neuvotteluyhteyden muodostamiseen kokouksen alussa.

Toinen tekninen ongelma, joka liittyy videoneuvotteluihin, on se, että organisaatioissa käytössä olevat videoneuvottelusovellukset eivät aina mahdollista monipisteneuvottelua useamman osapuolen kesken. Näin ollen vuorovaikutus videoneuvottelussa onnistuu vain, jos tiimin jäsenet ovat hajautuneet kahteen toimipisteeseen (kuten tiimissä A) tai jos videoneuvottelua käytetään vain tiiminvetäjän ja yksittäisten hajautettujen toimipisteiden välillä (kuten tiimissä D).

Useampaan hajautettujen tiimien käytössä olevaan viestintävälineeseen liittyy myös sellainen vuorovaikutukseen yhteydessä oleva ongelma, että välineet eivät tarjoa mahdollisuutta välittömään vuorovaikutukseen etäjäsenten kanssa. Ainoastaan pikaviestin koetaan toimivaksi viestintävälineeksi relationaalisen ja välittömän vuorovaikutuksen tarpeisiin. Muissa välineissä vuorovaikutuksen aloittamiskynnys on suurempi tai välinettä on totuttu käyttämään vain tehtäväkeskeisiin tarkoituksiin. Välitön, jokapäiväisen vuorovaikutuksen mahdollistava väline etäjäsentenkin kanssa koetaan tarpeelliseksi tiimiin sitoutumisen ja tiimihengen kannalta.

A7: Ihan just näihin sitoutumiseen ja tiimin tiivyyteen ja tälläseen liittyen niin varmaan ois ihan paikallaan että sitä viestintää ois jotenki sillee jokapäiväsemmin, mut sitä on hyvin vaikee tietysti toteuttaa, muuta ku joillaki tälläsillä tietokonesovelluksilla, et ei se oikee mikään puhelinkaan, semmonen, et väkisin joka aamu soitetaan ja sanotaan huomenta, niin ei siinä oo hirveesti järkee, sit taas sähköpostin lähettely ei kans oikeen toimi siinä, et aletaan kirjeitä muuten vaan rustaileen, että se huutais jotain tämmöstä vähän välittömämpää... keskustelumuotoa.

## 5.4 Johtopäätöksiä

### *Viestintävälineiden käyttö*

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan sähköposti on edelleen hyvin paljon, jopa liikaa käytetty viestintäväline hajautetuissa tiimeissä. Sen sijaan puhelinta käytetään eri tiimeissä eri määriä, ja puhelimen käyttö saattaa vaihdella jopa tiimin sisällä huomattavasti. Lisäksi puhelinneuvottelu ja videoneuvottelu ovat toisissa tiimeissä säännöllisiä tiimipalavereiden pidon välineitä, ja toisissa tiimeissä myös keskustelufoorumia ja pikaviestintä käytetään usein tiimin vuorovaikutukseen.

Tutkimukseni tulokset tukevat jossain määrin aiempaa tutkimusta välineiden käytöstä. Viestintävälineiden käyttötarkoituksia ja vuorovaikutuksen piirteitä eri välineissä ei ole kuitenkaan juurikaan tutkittu organisaatioissa toimivissa oikeissa hajautetuissa tiimeissä, vaan tutkimukset ovat keskittyneet opiskelijaryhmiin tai erilaisiin koeasetelmiin. Joitain tutkimuksia kuitenkin on,

joissa on kyselylomakkein ja niitä täydentävin haastatteluin selvitetty viestintävälineiden käyttöä hajautetussa työssä.

Etätyöntekijöitä tarkastelleessa tutkimuksessa (Scott & Timmerman 1999) saatiin selville, että etätyöntekijät käyttävät työssään eniten puhelinta ja vastaajaviestejä, kun taas videoneuvottelut olivat vielä 1990-luvun lopussa hyvin harvoin käytettyjä. Lisäksi tässä kyselytutkimuksessa oli jaoteltu viestintävälineiden käyttötarkoitukset valmiiksi viiteen luokkaan, ja tutkittavien tuli vastata, käyttivätkö he viestintävälineitä tehtäväkeskeiseen viestintään, relationaaliseen viestintään, innovaatioihin tai ehdotuksiin, yleisiin kysymyksiin ja epämuodolliseen viestintään. Tehtäväkeskeiseen viestintään etätyöntekijät käyttivät vuonna 1999 eniten faksia, puhelinta ja vastaajaviestejä, kun taas relationaaliseen viestintään käytettiin puhelinta, sähköpostia, vastaajaviestejä ja matkapuhelimia. Sähköpostia ja puhelinta käytettiin myös muihin funktioihin kaikkein eniten.

Myös suomalaisia hajautettuja tiimejä tarkastelleessa tutkimuksessa (Vartiainen, Hakonen & Kokko 2003) sähköposti ja puhelin todettiin kaikkein usein käytetyimmiksi viestintävälineiksi, kun taas keskustelufoorumia, pikaviestintä sekä puhelin- ja videoneuvotteluja ei käytetty juuri lainkaan työhön liittyvään vuorovaikutukseen, vaikka välineitä olisi ollut saatavilla. Tiimin toimintakyvyn kannalta tehokkaimmiksi välineiksi koettiin kasvokkaistapaamiset sekä sähköpostin, puheluiden ja faksin käyttö. Tiimin jäseniin tutustumisen näkökulmasta parhaita välineitä olivat puolestaan kasvokkaistapaamiset ja puhelinsoitot.

Paikkansa vakiinnuttaneilla, paljon käytetyillä viestintävälineillä näyttäsikin olevan edelleen keskeinen rooli hajautetun työnteon välineinä. Ajan kuluessa ja uudempien viestintävälineiden yleistyessä myös niitä saatetaan kuitenkin alkaa käyttää enemmän hajautetun työnteon apuna. On olemassa esimerkiksi jo tutkimusta virtuaalisista toimistoista (Akkirman & Harris 2005), joissa työntekijöille tarjotaan hyvin erilaisia viestintämahdollisuuksia. Virtuaalisessa toimistossa on esimerkiksi virtuaalinen kahvila, jossa on mahdollista käyttää chattia sekä lukea keskustelufoorumeita ja sanomalehtiä tai pelata pelejä lounastauolla muiden työntekijöiden kanssa. Aika näyttää, yleistyvätkö tällaiset viestinnän muodot tai syrjäyttävätkö ne vanhoja välineitä, vai koetaanko sähköposti ja puhelin tulevaisuudessakin yhtä tärkeiksi hajautetuissa tiimeissä.

#### *Viestintävälineiden funktiot*

Tässä työssä hajautettujen tiimien jäsenten käyttämiä viestintävälineitä ei tarkasteltu niinkään niiden paremmuuden näkökulmasta kuin välineiden käytön useuden, käyttötapojen ja niiden vuorovaikutuksen piirteiden kannalta. Hajautettujen tiimien jäsenten ja vetäjien kokemukset viestintävälineiden käytöstä sekä havainnot heidän teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksestaan paljastavat, että viestintävälineillä on erilaisia funktioita. Viestintävälineiden funktiot liittyvät

- vuorovaikutuksen sisältöön ja
- tiettyjen välineiden mahdollistamiin vuorovaikutuksen ominaisuuksiin.

Vuorovaikutuksen sisältöön liittyvät funktiot perustuvat siihen, millaiseen viestintätarpeeseen välinettä käytetään, kun taas vuorovaikutuksen ominaisuuksiin liittyvät funktiot perustuvat siihen, minkälaista vuorovaikutuksen halutaan olevan. Viestintävälineiden käytön ja valinnan syyt eivät kuitenkaan ole aina rationaalisia ja käyttäjät eivät välttämättä aina itse tiedosta, minkä vuoksi kyseistä välinettä kulloinkin käyttävät tai millä perusteella sen valitsevat. Taulukossa 10 on jaoteltu kaikki viestintävälineiden käytön funktiot vuorovaikutuksen sisällön ja ominaisuuksien mukaan tiimin jäsenten haastatteluihin ja observointiin perustuen.

Vuorovaikutuksen sisältöön liittyviä funktioita ovat: 1) tiedottaminen, 2) kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen, 3) päätöksenteko ja 4) relationaalinen viestintä. Vuorovaikutuksen ominaisuuksiin liittyviä funktioita ovat puolestaan 1) vuorovaikutuksen eriaikaisuus, 2) vuorovaikutuksen samanaikaisuus, 3) vuorovaikutuksen tallentaminen, 4) vuorovaikutuksen nopeus ja 5) asioiden näyttäminen.

Kuvaamani taulukko 10 ei kuitenkaan ole funktioiden osalta välttämättä yhtä kattava kaikkien viestintävälineiden kohdalla. Sähköposti ja puhelin ovat välineitä, joita ei tässä työssä ole tarkasteltu muuta kuin tutkittavien omien kokemusten kautta. Tutkittavat eivät ole kuitenkaan välttämättä osanneet eritellä kaikkia sähköpostin ja puhelimen funktioita, eikä niitä ole voitu havainnoida, kuten muiden välineiden käytön kohdalla. Lisäksi funktiot ovat joskus myös osittain päällekkäisiä siten, että esimerkiksi kysymyksiä esitetään ja niihin vastataan myös puhelin- tai videoneuvotteluissa. Ne eivät kuitenkaan ole ensisijaisia välineitä, joita käytetään silloin kun halutaan kysyä jotain muilta tiimin jäseniltä, vaan tällaisissa tilanteissa käytetään useammin sähköpostia, puhelinta, keskustelufoorumia tai pikaviestintä kysymyksen luonteesta, yksilöiden mieltymyksistä tai viestintäsuhteesta riippuen. Puhelin- ja videoneuvottelu vaativat etukäteen sovittua aikataulua ja kokoushuoneiden varaamista, minkä vuoksi näitä välineitä ei ole mahdollista käyttää spontaanien kysymysten esittämiseen.

On myös tärkeää huomata, että eri funktiot korostuvat hajautetuissa tiimeissä silloin, jos viestintävälineiden käyttöä tutkitaan pelkästään tiimien johtajien näkökulmasta kuin jos sitä tarkastellaan koko tiimin jäsenten kannalta. Oman tutkimukseni osana on julkaistu artikkeli, jossa analysoidaan ainoastaan hajautettujen tiimien johtajien viestintävälineiden valintaa (Sivunen & Valo 2006). Siihen, millä perusteella jokin väline valitaan, on yhteydessä neljä tekijää: tavoitavuus, sosiaalinen etäisyys, ideoiden jakaminen ja tiedottaminen. Näistä tavoitavuus ja sosiaalinen etäisyys ovat ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä, kun taas kaksi viimeistä, ideoiden jakaminen ja tiedottaminen ovat tehtävään liittyviä tekijöitä.



TAULUKKO 10 Viestintävälineiden funktiot hajautetuissa tiimeissä tiimiläisten haastatteluihin (N=35) ja teknologiavälitteisen viestinnän observointiin perustuen

	<b>Funktio</b>	<b>Viestintäväline</b>
<b>Vuorovaikutuksen sisältö</b>	Tiedottaminen	Sähköposti (h) Keskustelufoorumi (h+o) Puhelinneuvottelu (h+o) Videoneuvottelu (h+o)
	Kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen	Sähköposti (h) Puhelin (h) Keskustelufoorumi (h+o) Pikaviestin (h+o)
	Päätöksenteko	Keskustelufoorumi (h+o) Puhelinneuvottelu (h+o) Videoneuvottelu (h)
	Relationaalinen viestintä	Pikaviestin (h+o)
<b>Vuorovaikutuksen ominaisuudet</b>	Vuorovaikutuksen eriaikaisuus	Sähköposti (h)
	Vuorovaikutuksen samanaikaisuus	Puhelin (h) Puhelinneuvottelu (h+o) Videoneuvottelu (h+o)
	Vuorovaikutuksen tallentaminen	Sähköposti (h) Keskustelufoorumi (o)
	Vuorovaikutuksen nopeus	Puhelin (h) Pikaviestin (h+o)
	Asioiden näyttäminen	Videoneuvottelu (h+o) Verkkokokous (h)

h = haastattelu

o = observointi

Tavoittavuus tarkoittaa sitä, kuinka helposti välineen kautta tavoittaa toisen ihmisen. Tavoittavuus nähtiin useimmiten positiiviseksi tekijäksi vuorovaikutuksessa, mutta joskus liika tavoittavuus esimerkiksi pikaviestimen välityksellä koettiin häiritseväksi. Sosiaalinen etäisyys liittyy myös ihmisten välisiin suhteisiin, ja eri välineet koettiin toimiviksi joko vuorovaikutusosapuolten sosiaalisen etäisyyden kasvattamisessa tai pienentämisessä. Samojakin välineitä saatettiin kuitenkin käyttää sekä vähäisen että suuren sosiaalisen etäisyyden luomiseen. Esimerkiksi sähköpostilla koettiin voitavan välittää hyvin läheisiä, välittämistä osoittavia viestejä, mutta toisaalta sitä käytettiin myös esimerkiksi negatiivisten asioiden kertomisessa asioiden etäännyttämiseksi ihmisistä.

Ideoiden jakaminen on tehtävään liittyvä, viestintävälineen valintaan yhteydessä oleva tekijä. Halu tai tarve keskustella koko tiimin kanssa ja jakaa ideoita johtaa tietynlaisten viestintävälineiden valintaan. Tällaisissa tilanteissa käytettiin yleensä usean tiimin jäsenen yhtäaikaista osallistumista mahdollistavia viestintävälineitä, kuten puhelin- ja videoneuvottelua. Tiedottaminen on puolestaan luonteeltaan sen verran erilainen tehtävä, että toisten viestintävälineiden ominaisuudet soveltuvat siihen paremmin kuin toisten. Esimerkiksi sähköpostin mahdollistama laaja viestintäverkosto ja viestin tallentaminen nousivat yleensä tärkeiksi, jos muita tiimin jäseniä piti tiedottaa joistain asioista.

Tiimin jäsenten ja vetäjien kesken teknologian funktioissa onkin havaittavissa erilaisia painotuseroja. Tiedottaminen voi olla usein tärkeä syy tiimin johtajien viestintävälineiden valintaan, kun taas esimerkiksi kysymysten esittämi-

nen ja niihin vastausten saaminen ovat usein todennäköisiä syitä tiimin jäsenten teknologian käyttöön ja valintaan.

Viestintävälineiden funktiot riippuvat kuitenkin vielä monesta muustakin tekijästä kuin siitä, kuka teknologiaa käyttää. Esimerkiksi pikaviestimen kohdalla samanaikainen vuorovaikutus ei noussut keskeiseksi funktioksi välineen käytössä, vaikka pikaviestin on puhelimen tavoin synkroninen väline. Pikaviestimellä hoidettiin yleensä lyhyempiä asioita, yksittäisiä kysymyksiä, muistutuksia tai avunpyyntöjä, kun taas samanaikainen vuorovaikutus nähtiin tärkeäksi nimenomaan silloin, kun asioista piti keskustella pidempään, selvittää jotain asiaa tai pohtia ja vertailla eri vaihtoehtoja. Viestinnän tapa nousee tässä merkittävään rooliin: puhuminen on nopeampaa kuin kirjoittaminen, jolloin pitkiä ja epäselviä asioita on helpompaa hoitaa puhumalla. Lisäksi puhelin- ja videoneuvottelussa samanaikaisen vuorovaikutuksen funktioon liittyy myös viestintäverkosto, eli se, että välineitä käytetään, jotta useampi ihminen voisi olla vuorovaikutuksessa samanaikaisesti.

Toisaalta juuri pikaviestin oli ainoa väline, jonka funktioksi nousi relationaalinen viestintä. Pikaviestintä tarkastelleissa tutkimuksissa (ks. esim. Nardi, Whittaker & Bradner 2000; Voidsa, Newstetter & Mynatt 2002) onkin todettu, että pikaviestintä on tyypillisesti vapaamuotoista ja epämuodollista, kirjoitusvirheitä esiintyy paljon ja vuorovaikutus on keskustelunomaista. Pikaviestintä käytetään paljon myös työkontekstissa yhteydenpitoon, ja vuorovaikutuksessa voidaan sen välityksellä luoda tunne yhteisestä tilasta paremmin kuin esimerkiksi sähköpostilla (Nardi ym. 2000). Pikaviestimen käytön on myös havaittu itsessään symboloivan epämuodollista keskustelunsävyä, eli yhteydenotto pikaviestimellä kertoo käyttäjien mielestä jo sinällään sitä seuraavan keskustelun epämuodollisuudesta (Cameron & Webster 2005). Viestintävälinettä, johon sisältyy tällainen mielikuva, voi olla helpompaa käyttää relationaalisen viestinnän välittämiseen kuin muodollisina ja virallisina pidettyjä viestintävälineitä.

#### *Kokemukset teknologiavälitteisestä viestinnästä*

Vuorovaikutus viestintävälineissä saatetaan kuitenkin kokea hyvin eri tavoilla. Tulkinat vuorovaikutuksesta eivät aina liity pelkästään käytettävään välineeseen, vaan kulloinkin vuorovaikutussuhde, tilanne ja käsiteltävä asia ovat kaikki yhteydessä siihen, miten vuorovaikutus koetaan. Esimerkiksi puhelin koetaan toisaalta häiritseväksi viestintävälineeksi, kun taas toisaalta se mielletään helpoksi ja suoraksi tavaksi ottaa yhteyttä toiseen. Näin ollen myös se, mitä välinettä kulloinkin käytetään tai mikä väline koetaan kulloinkin hyödylliseksi, riippuu hyvin monesta tekijästä, jotka eivät kaikki ole suorassa yhteydessä viestintävälineen teknisiin ominaisuuksiin. Joku voi ilmaista itseään paremmin kirjoittamalla kuin puhumalla, tai välitettävä viesti on helpointa esittää tekstimuodossa, jolloin sähköposti saatetaan kokea toimivammaksi ja paremmaksi välineeksi kuin esimerkiksi puhelin. Toisaalta, jos molemmat vuorovaikutusosapuolet ovat esimerkiksi tottuneet käyttämään pikaviestintä myös vapaa-ajalla, saattavat he kokea sen käytön hyödyllisemmäksi myös keskinäisiä työasioita hoitaessaan kuin sellaiset osapuolet, jotka eivät pikaviestintä ole kos-

kaan käyttäneet. Välineiden käyttö voi siis olla yhteydessä myös yksittäisen tiimin jäsenen tai koko tiimin teknologiankäyttöäisiin.

Viestintävälineiden koettuihin eroihin ja samankaltaisuuksiin on yhteydessä moni muukin tekijä kuin se, mihin tarkoitukseen viestintävälinettä käytetään tai millaista vuorovaikutus sen välityksellä on. Kirjallisuudessa viestintäteknologiaa vertaillaan usein siihen liittyvän vuorovaikutuksen viiveen tai viestintäkanavien näkökulmasta (ks. esim. Whittaker 2002). Nämä tekijät selittävät myös oman osansa viestintävälineiden käytöstä. Esimerkiksi asynkronisia viestintävälineitä saatetaan käyttää silloin, kun mielessä on kysymys, johon ei ole kiire saada vastausta, tai vastaanottaja ei ole esimerkiksi samaan aikaan tavoitettavissa. Sähköpostin välityksellä viesti tallentuu ja vastaanottaja voi lukea sen silloin, kun se hänelle parhaiten sopii. Myös eri välineiden mahdollistamat viestintäkanavat ovat yhteydessä viestintäteknologian käyttöön erityisesti hajautetuissa tiimeissä. Esimerkiksi vieraan kielen käytön vuoksi saatetaan suosia välineitä, jotka sisältävät visuaalisen viestintäkanavan, ja näin ollen viestin kirjoittamisen auditiivisen viestintäkanavan mahdollistaman puhumisen sijaan.

Viestintäkanavilla oli tutkimukseni tulosten perusteella merkitystä myös yleisesti viestintäkumppanin ymmärtämiseen, osallistumisaktiivisuuden havaitsemiseen ja osoittamiseen, mielikuvan muodostamiseen toisesta viestintäosapuolesta sekä vaikeista asioista viestimiseen. Näistä erityisesti mielikuvan muodostaminen teknologiavälitteisesti on tekijä, jota on aikaisemmassa kirjallisuudessa jonkin verran tutkittu. Haastattelemieni tiimin jäsenten mukaan viestintäkanavien vähäisyys, eli esimerkiksi se, että vuorovaikutuskumppanin kasvoja ei näe, ja hänen ääntään ei kuule, saattaa muodostaa toisesta etäisemmän ja persoonattomamman vaikutelman kuin mitä se olisi kasvokkaisuviestintätilanteessa. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet myös vastakkaisia tuloksia. Esimerkiksi vertaileva tutkimus kasvokkaisuviestinnässä ja teknologiavälitteisessä viestinnässä käytetyistä itsestäkertomisstrategioista ja epävarmuuden vähentämisestä (Tidwell & Walther 2002) osoitti, että teknologiavälitteisesti kysyttiin enemmän henkilökohtaisia kysymyksiä ja käytettiin vähemmän yleistä, pintapuolista itsestäkertomista kuin kasvokkaistilanteissa. Viestintäkanavien vähäisyyttä kompensoitiin siis käymällä henkilökohtaisempia keskusteluja. Toisaalta mielikuvan muodostumisesta teknologiavälitteisesti on havaittu, että vaikutelma toisesta osapuolesta ei synny yhtä nopeasti kuin kasvokkaisuviestintätilanteessa (Hancock & Dunham 2001; Walther 1993), mutta kun osapuolet viestivät toistensa kanssa pidemmän aikaa, mielikuvat tarkentuvat ja vahvistuvat (Walther 1993). Voikin olla, että hajautettujen tiimien kokemukset teknologiavälitteisen viestinnän kautta syntyvästä persoonattomasta ja etäisestä mielikuvasta johtuvat siitä, että vuorovaikutusta ei ole osapuolten välillä ollut tällöin kovinkaan paljon.

Tämän luvun tulokset osoittavat, että viestintävälineitä käytetään hajautetuissa tiimeissä erilaisiin tarkoituksiin, ja vuorovaikutus on hyvinkin erilaista eri välineissä. Viestintäteknologian käyttötavat ja vuorovaikutuksen piirteet vaihtelevat myös tiimeittäin ja tiimin jäsenittäin teknologian käytön tottumuksesta, tiimikulttuurista sekä tiimin jäsenten välisistä vuorovaikutussuhteista riippuen. Hajautetuissa tiimeissä ei ollut juurikaan sovittu yhteisistä säännöistä

tai toimintatavoista sille, mihin tarkoituksiin eri välineitä käytettäisiin, ja millaista viestinnän missäkin välineessä tulisi olla. Kuitenkin viestintävälineitä käytettiin jossain määrin myös samoilla tavoilla eri tiimeissä ja tiimin sisällä, vaikka vuorovaikutustyyli ja tavat eri välineissä rakentuivat jatkuvasti sitä mukaa kun välineitä käytettiin. Tiimin jäsenten vuorovaikutus ja käyttötottumukset siis muokkasivat sitä, millaista vuorovaikutus kussakin tiimissä ja kussakin viestintävälineessä oli.

Viestintävälineiden käytön tavoista ja tottumuksista olisi kuitenkin hyvä keskustella tiimissä, ja teknologiavälitteiselle viestinnälle voi myös olla tarkoituksenmukaista luoda tiimin omat pelisäännöt. Esimerkiksi puhelinneuvotteluja tai videoneuvotteluja paljon käytettävissä tiimeissä tärkeää olisi varmistaa se, että jokaisen kokouksen jälkeen kirjoitetaan läpikäydyistä asioista muistio, ja että muistiota myös muokataan osallistujien kesken tarpeen mukaan niin, että päätetyistä asioista jää osallistujille yhteinen tulkinta. Tiimissä voidaan myös päättää, että sellaista asioista viestimiseen, jossa vuorovaikutuksen eri vaiheet ja jokaisen mielipide on tärkeää saada dokumentoitua, käytetään sellaisia välineitä, joissa vuorovaikutus tallentuu automaattisesti. Myös vastausnopeudesta esimerkiksi sähköpostin välityksellä, tai siitä, kuinka paljon yhteisen keskustelufoorumin viestejä olisi jokaisen hyvä kommentoida, tulisi käydä tiimissä keskustelua. Koska osallistumisen tavat ja aikakäsitykset voivat olla eri kulttuureissa erilaisia, on teknologiavälitteisen viestinnän pelisääntöjen luominen kansainvälisesti hajautetuissa tiimeissä erityisen tärkeää.

Sillä, että käytössä olevissa viestintävälineissä esiintyy paljon teknisiä ongelmia, voi olla merkitystä hajautetuissa tiimeissä koetulle vuorovaikutukselle. Teknologiset ongelmat kiinnittävät vuorovaikutukseen osallistujien huomion, jolloin välittömyyden ja läsnäolon kokemukset saattavat heikentyä. Jos väline nousee vuorovaikutuksessa näkyväksi, se saattaa lisätä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta tehtyjä negatiivisia arvioita ja varastaa huomion itse vuorovaikutukselta, jolloin myös vuorovaikutussuhde saattaa jäädä etäisemmäksi. Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin videoyhteyden aiheuttamaa viivettä vuorovaikutukseen ja sen yhteyttä viestintätyytyväisyyteen (Rauh & Renfro 2005) havaittiin, että synkronisessa viestintävälineessä esiintyvä viive vähensi vuorovaikutuskumppaneiden viestintätyytyväisyyttä, varsinkin, jos viive kesti vähintään neljä sekuntia. Viive myös vaikeuttaa puheenvuorojen ottamista ja antamista (Ruhleder & Jordan 2001).

Teknologiavälitteisen viestinnän observoinnin kautta tässä tutkimuksessa oli havaittavissa useissa teknologiavälitteisissä keskusteluissa hajautettujen tiimien jäsenten välillä puhetta, joka liittyi jollain lailla välineeseen tai sen ominaisuuksiin. Vaikka tämä saattaa osaltaan olla vain tapa, joka liittyy teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen, voi se myös korostaa välineen merkitystä ja tuoda sitä näkyvämmäksi. Teknisistä ongelmista käytävä keskustelu ja ongelmien selvittämiseen kuluva aika voi myös olla pois itse vuorovaikutussuhteeseen ja tehtäväkeskeiseen viestintään käytetyltä ajalta. Tämä saattaa myös olla yksi syy siihen, miksi teknologiavälitteinen vuorovaikutus koetaan joskus etäisemmäksi tai tehottomammaksi kuin kasvokkaisviestintä.

## 6 IDENTIFIOITUMINEN HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ

### 6.1 Tiimi ja siihen identifioituminen

Jotta voitaisiin ymmärtää, mitä identifioituminen on hajautetuissa tiimeissä, on tärkeää pyrkiä hahmottamaan myös sitä, millä tavalla hajautettujen tiimien jäsenet tiiminsä näkevät. Lisäksi tiimiin identifioitumisen kokemuksessa keskeiseksi nousee se, kuinka vahvasti jäsen tuntee olevansa osa tiimiä. Tässä luvussa tarkastellaan tiimin jäsenten kokemusten perusteella tiimiin identifioitumista siitä näkökulmasta, miten hajautetun tiimin jäsenet oman tiiminsä ja tiimiin identifioitumisen mieltävät sekä miten he kokevat tiimiin identifioitumisen omasta ja muiden jäsenten näkökulmasta.

#### 6.1.1 Kokemukset tiimistä

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan hajautetuissa tiimeissä kysymys siitä, millainen tiimi on ja ketä siihen kuuluu, nousee eri tavalla esiin kuin perinteisissä tiimeissä. Koska tiimin jäsenet eivät näe toisiaan joka päivä yhteisessä toimistossa, ja koska jäsenet kuuluvat usein myös paikallisiin yksiköihin saman organisaation sisällä tai useampiin tiimeihin ja projekteihin yhtä aikaa, eivät tiimin rajat ole hajautetuissa organisaatioissa yhtä selvät kuin perinteisissä organisaatioissa. Hajautetuissa tiimeissä onkin tavallista, että tiimin jäsenet kokevat tiiminsä eri tavalla kuin miten tiimi on perinteisesti työssä totuttu ymmärtämään. Tämän tutkimuksen mukaan hajautettujen tiimien jäsenten näkemykset tiimistään eivät vastaa perinteistä käsitystä tiimistä, jossa on selvät tavoitteet, ja jonka jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan. Perinteisen näkemyksen sijaan tiimi nähdään joko 1) tiimin johtajan kautta määrittävänä työsuhteena, 2) organisatorisena kattokäsitteenä ryhmälle ihmisiä tai 3) kulloisenaakin projektina, jossa työskennellään.

Ensinnäkin tiimin kokeminen lähinnä tiimin johtajan kautta on tyyppillistä silloin, jos tiimi on toiminut vasta vähän aikaa. Eri tiimeissä tiimin kehityskaari on hyvin erilainen, ja jäsenet mieltävät tiiminsä pitkälti siihen perustuen, kuinka kauan se on ollut toiminnassa ja kuinka kauan he itse siihen ovat kuuluneet.

Erityisesti tiimi D:ssä, joka oli toiminut nykyisessä muodossaan vasta hetken, tiimin jäsenet eivät aina esimerkiksi tienneet, ketkä kaikki ovat tiimin varsinaisia jäseniä. Koska vuorovaikutus oli pitkälti tiiminvetäjän varassa, osa jäsenistä koki olevansa lähinnä kahdenvälisessä viestintäsuhteessa vetäjän kanssa, eikä niinkään ajatellut olevansa osa kokonaista tiimiä. Tämä oli myös tiiminvetäjän arvio tilanteesta. Hänen mukaansa kaikki tiimin jäsenet eivät todennäköisesti vielä koe kuuluvansa osaksi hajautettua kansainvälistä tiimiä.

T: Mitenkäs, miten vahvasti muut kuuluu sun mielestä tähän teidän tiimiin?

D1: No ei ne varmaan, osa ei koe kuuluvansa ees mihinkään tiimiin, että ne vaan asioi mun kanssa. Et ihan varmasti ne kokee sen vaan niinku kahen väliseksi, eikä ne sitä niinku havaitse sitä koko ryhmää sillai. Ehkä ne voi kuulua johonki [organisaation nimi]-nimiseen tiimiin mutta ei ninku nimenomaan tähän webbitiimiin, että hyvin voi olla, et jos joltain menis kysymään, että mites teidän webbitiimissä menee, niin ei välttämättä osais... ei varmasti osais luetella, että ketä siinä on ja näin päin pois. Että kyllä se niinku monelta osin saattaa olla tällästä kahen välistä.

Toiseksi jo pidempäänkin toimineissa hajautetuissa tiimeissä tiimi toimii usein vain organisatorisena kattokäsitteenä tietyille ryhmälle ihmisiä ennemmin kuin nimityksenä konkreettisille, yhteisiä tavoitteita ajavalle ryhmälle. Hajautetuissa organisaatioissa jäsenet kuuluvat hyvin monenlaisiin yksikköihin, tiimeihin ja projekteihin, jolloin yksittäisen tiimin merkitys vähenee. Ihmiset edustavatkin enemmän tiettyä osaamista, ja tekevät yhteistyötä monen eri tahon kanssa tähän osaamiseensa liittyen, kuin toimivat yhtenäisenä tiiminä, joka pyrkii yhdessä saavuttamaan kaikki tavoitteensa. Tällaisessa tilanteessa tiimi koostuu useista saman alan asiantuntijoista, jotka pitävät yhteisiä palavereita tiimin osaamisalueeseen liittyen, mutta eivät välttämättä muuten tee yhteistyötä ainakaan kaikissa projekteissa. Tiimi C:n vetäjä kuvaa tiimien organisointitapaa hajautetussa organisaatiossa seuraavalla tavalla.

T: Minkälainen aikataulu teidän tiimillä on? Oottekste pysyvä tiimi vai onks tää tämmönen enempi projektimuotoinen?

C1: Tää on pysyvä tiimi, sillä tavalla niin, että me vastataan meidän tiimi tai tää koko ryhmä vastaa nimenomaan näistä groupware-tuotteista, jotka toimii [tuotteen nimi] -platformin päällä. Että me ollaan menossa entistä enemmän tämmöseen resurssipooli-moodiin täällä [organisaation nimi] näissä kehityshankkeissa, eli ei ole niin kovinakaan tärkeitä että missä tiimissä kukin on, ja näinhän se on aina ollu, että erilaisiin projekteihin, jos on isojakin projekteja, niin on sitte haalittu ihmisiä heidän kompetenssien perusteella ja heidän osaamisalueiden perusteella, ei niinkään siitä että yks tiimi tekee yhden projektin ja yhden tuotteen, vaan aika pitkälle se on meidän osalta sillä tavalla, että meidän tiimi tekee yksinään jotain silloin kun on puhtaasti tällanen [tuotteen nimi] -applikaatio tai palvelu kyseessä, mutta sitte riippuen, et on isoja projekteja, mihin tulee palasia yhdestä sun toisesta järjestelmästä ja silloin niitä ihmisiä myöskin haalitaan ympäri tämmöseen projektiin.

Myös se, että paikallinen organisaatio ja paikalliset tarpeet saattavat määritellä tiimin jäsenten työnkuvaa hajautetuissa tiimeissä, on yhteydessä siihen, että tiimi on joskus ennemminkin kattokäsite joukolle ihmisiä, jotka toimivat samojen asioiden parissa eri maissa. Näin ollen hajautetun tiimin olemassaolo ei välttämättä näy selvästi muille organisaation jäsenille.

B1: Se [tiimi] on tavallaan niinku sellasena sateenvarjona tän koko homman yläpuolella, että me kuulutaan tällaseen tiimiin ja meillä on yhteiset tavat toimia ja meillä on samat tuotteet, mut sitten niitä asioita tehään kuitenkin paikallisesti edelleen. Ja tietenki ku henkilöstöhallintoo esimerkiks lait säätelee tosi paljon, paikalliset asetukset ja muut, niin niitä pitää näitä yhteisiä asioita soveltaa sitten niitten paikallisten olosuhteiden mukaan, niin kyllähän se tietenkin hajoaa jonkin verran sitte, ja se ei aina välttämättä näy... niille asiakkaille saakka, et tässä on tällänen tiimi taustalla.

Kolmanneksi kokemuksiin hajautetun tiimin olemuksesta liittyy se, että hajautetuissa tiimeissä jäsenet tekevät yleensä useita eri projekteja yhtä aikaa, eivätkä tiimin jäsenet aina kuulu samaan projektiin keskenään. Näin ollen yhteistyö, tavoitteet ja aikataulut saattavat olla tiiviimpiä kulloisenkin projektin jäsenten kuin oman tiimin jäsenten kesken. Vaikka hajautetun tiimin jäsenet saattavat neuvoa ja auttaa toisiaan eri projekteissa, koska heidän osaamisalueensa on sama, on työn tekeminen usein kuitenkin tiiviimpää projekteissa kuin oman tiimin kesken. Tiimi A:n jäsen kuvaa seuraavassa sitä, että tiimityöskentely muodostuu hänen mielestään organisaatiossa aina kulloisenkin projektin kautta.

T: Me ollaan nyt puhuttu ylipäättään tiimistä, luottamuksesta, sitoutumisesta, tämmösestä hajautetusta työskentelystä, onko, tuleeko mieleen jotain, joka olis jääny sanomatta, joka olis tärkeä?

A8: Tiimityöskentelyssä?

T: Niin.

A8: No en mä niinku ainakaan sitä, et nimenomaan, kun mä oon sillä linjalla, että mun tiimini ei ole se organisaatiotiimi, vaan mä lähen niinku siitä, että se tiimi on se porukka, minkä kans tehään töitä. Ja sillä on alku ja sillä on, se loppuu jossain vaiheessa. Ja sit se voi alkaa taas uus tiimi. Että mä niinku nään enemmänkin sen tiimityöskentelyn siinä.

Hajautetun tiimin jäsenet kokevat tiimityöskentelyn usein hyvin eri tavalla kuin miten se on totuttu yleensä ymmärtämään. Perinteisen organisaatiotiimin rinnalle on noussut työelämässä useita muitakin ryhmiä, joissa ihmiset toimivat. Erilaisia projektitiimejä muodostetaan jatkuvasti, ja ihmisiä voidaan resursoida eri projekteihin oman osaamisensa perusteella. Hajautetun tiimin jäsenet eivät aina ole työssään myöskään kovin riippuvaisia toisistaan, vaan tiiviimpää yhteistyötä tehdään erilaisissa tiimin sisäisissä ja organisaation eri tiimien jäsenten välisissä projekteissa. Tiimin johtaja on kuitenkin usein jollain tavalla keskeinen henkilö kaikille hajautetun tiimin jäsenille. Kuviossa 4 esittelen kaikki ne kolme ääripäätä, jotka kuvaavat hajautettua tiimiä perinteisen tiimin sijaan.

Perinteinen tiimi nähdään kirjallisuuden mukaan ryhmänä, jolla on yhteiset tavoitteet ja päämäärä ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1993, 59). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan hajautettujen tiimien jäsenten näkemykset tiimistä vaihtelevat perinteisen tiimikäsityksen sijaan näiden kolmen ääripään välillä. Johtajan kautta määrittyvässä tiimikäsityksessä jäsen kokee tiimin lähinnä johtajan ja itsensä välillä olevana kahdenvälisenä työsuhteena, jolloin tiimin muilla jäsenillä ei ole työn tavoitteiden ja päämäärien suhteen ainakaan konkreettista merkitystä. Jäsen saattaakin

**Tiimin johtajan kautta  
määrittyvä tiimi****Organisaation  
määrittämä tiimi**

- Vuorovaikutus tiimissä lähinnä tiimin johtajan ja kunkin jäsenen välistä.
- Kaikkia jäseniä ei tiedosteta osaksi tiimiä.
- Jäsen tarvitsee tiimistä ainoastaan tiiminvetäjää työnsä suorittamiseen.

- Tiimi on organisatorinen kattokäsite ryhmälle ihmisiä.
- Ihmiset on koottu saman tiimin alle yhteisen osaamisen eikä niinkään yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön takia.
- Tiimi ei näyttäydy paikallisen yksikön suuntaan tiiminä, koska kukin jäsen kuuluu omaan paikalliseen yksikköön, jonka tietyn osaamisalueen asioista hän vastaa

**Perinteinen  
tiimi**

- Yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin pyritään ennemminkin omissa projekteissa kuin tiimin sisällä.
- Tiimin jäsenet eivät välttämättä kuulu samoihin projekteihin.
- Projekteilla on selkeä alku ja loppu, jonka jälkeen alkaa taas uusi projekti, ja kuulutaan taas uuteen tiimiin.

**Projektin kautta  
määrittyvä tiimi**

KUVIO 4 Tiimin erilainen variaatio hajautettujen tiimien jäsenten kokemana

olla työnsä suorittamisessa riippuvainen ainoastaan tiimin johtajasta. Organisaation määrittämässä tiimikäsityksessä tiimi on lähinnä nimitys joukolle ihmisiä, jotka on koottu hallinnollisesti yhteen saman osaamisalueen vuoksi, mutta joka ei näyttäydy konkreettisen yhteistyön muodossa eikä myöskään jäsenten paikallisissa yksiköissä tiiminä sanan perinteisessä merkityksessä. Projektin kautta määrittyvässä tiimikäsityksessä tiimiksi ei koeta niinkään sitä organisaation määrittämää hallinnollista ryhmää, johon organisaatiokaavion mukaan kuulutaan, vaan tiimi on kulloinenkin projekti, jossa työskennellään. Projekteissa jäsenet tekevät koko projektin keston ajan tiivistä yhteistyötä, jonka jälkeen projekti päättyy ja uusi projekti ja näin myös uusi tiimi alkaa.

### 6.1.2 Kokemukset tiimiin identifioitumisesta

Tiimiin identifioitumista voi tarkastella monella tasolla. Tässä alaluvussa tarkastelen tiimiin identifioitumista ennen kaikkea tiimin jäsenten kokemusten näkökulmasta. Ensin syvennyn siihen, miten tiimin jäsenet itse määrittelevät tiimiin identifioitumisen. Tämän jälkeen analysoin sitä, kuinka vahvasti jäsenet kokevat identifioituvansa tiimiin ja miten merkityksellistä juuri kyseiseen tiimiin identifioituminen heille on. Lopuksi keskityn siihen, kuinka vahvasti tiimin jäsenet kokevat muiden tiimin jäsenten identifioituvan heidän tiimiinsä.



*Miten tiimiin identifioituminen ymmärretään?*

Tiimiin identifioituminen on moniulotteinen ilmiö. Kuten edellä on tullut ilmi, identifioituminen sisältää sekä kognitiivisen, affektiivisen että behavioraalisen puolen. Identifioituminen tulee näin ollen ilmi ihmisten käyttäytymisen tasolla mutta rakentuu myös heidän ajattelunsa ja tunteidensa välityksellä. Identifioitumisessa on siis monta tasoa, ja sitä voi tarkastella monenlaisista näkökulmista. Jotta saisin ilmiöstä mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan, olen pyrkinyt tutkimuksessani operationaalistamaan identifioitumisen erillisistä käsitteistä muodostuvaksi kokonaisuudeksi, ikään kuin käsiteperheeksi. Pyytäessäni tiimin jäseniä määrittelemään ja kuvailemaan, mitä he identifioitumisella ymmärtävät, olen käyttänyt siitä sanaa identifioituminen, mutta myös sanoja sitoutuminen ja tiimiin kuulumisen vahvuus. Tiimitasolla asiaa käsitellessäni olen käsitteellistänyt termiä sanoilla tiimin tiiviys, koheesio, yhteishenki, ryhmähenki tai me-henki. Englanninkielisissä haastatteluissa vastaavia termejä ovat olleet *commitment*, *togetherness*, *cohesion* ja *team spirit*. Tällä on voinut kussakin tilanteessa olla merkitystä sille, miten tutkittavat ilmiötä määrittelevät. Olen pyrkinyt kuitenkin siihen, että nämä sanat kattaisivat mahdollisimman tarkkaan identifioitumisen eri puolet sekä kognitiivisella, affektiivisella että behavioraalisella tasolla. Lisäksi pyrkimyksenäni on ollut käsitellä ilmiötä mahdollisimman lähellä tutkittavieni työarkea, jolloin pelkän identifioitumis-käsitteen käyttö olisi voinut olla liian teoreettista tai abstraktia.

Identifioitumis-käsitteen operationaalistaminen näkyy seuraavissa luvuissa myös siinä, millä tavalla tutkimukseni tuloksia tulkitseen. Olen tulkinnut kaikki viittaukset identifioitumiseen ja sen lähikäsitteisiin, kuten sitoutumiseen, tiimin tiiviyteen ja yhteishenkeen kussakin tilanteessa soveltuvien osien merkiksi tutkittavan identifioitumisesta tiimiin. Lisäksi pohdiskelut siitä, kuulunko tai enkö kuulu tiimiin, määrittelevät tulkintani mukaan sitä, miten tutkittava tiimiinsä identifioituu. Tämän vuoksi käytän seuraavissa luvuissa käsitettä tiimiin identifioituminen, vaikka tiimin jäsenet olisivat itse puhuneet joissain kohdin tiimiin kuulumisesta tai tiimiin sitoutumisesta. Monet tutkittavista käyttävät vastauksissaan niitä sanoja, joita itse käytin kullakin hetkellä kysymyksessäni, ja tästä johtuen käsitteiden kirjo on haastattelusitaateissa suuri.

Tiimien jäsenten näkemykset siitä, mitä tiimiin identifioituminen tarkoittaa, ovat kolmenlaisia. Tiimin identifioituminen voidaan ryhmitellä 1) tietoisuudeksi tiimiin kuulumisesta ja tiimiin kuulumisen voimakkuudeksi, 2) jäsenen väliseksi tiiviiksi ja tukea antaviksi vuorovaikutussuhteiksi, 3) tiimin tavoitteiden puolesta ponnistelemiseksi sekä pyrkimykseksi kohti tiimin päämääriä. Nämä erilaiset näkemykset näyttäisivät yhdistyvän ryhmäidentiteetistä esitetyn, identifioitumista laajemmin tarkastelevan teoreettisen näkökulman kanssa (vrt. Henry ym. 1999) Rinnastaisinkin nämä erilaiset näkemykset identifioitumisen kognitiiviseen, affektiiviseen ja behavioraaliseen ulottuvuuteen. Siinä missä identifioituminen voi olla kognitiivinen tietoisuus tiimiin kuulumisesta tai affektiivinen, vuorovaikutussuhteiden tasolla ilmenevä tunne, se voi olla myös tiimin tehtävän ja tavoitteiden ymmärtämisenä ja niitä kohti pyrkimisenä ilmenevä behavioraalinen prosessi.

Kognitiivinen ulottuvuus tiimiin identifioitumisessa tarkoittaa sitä, että yksilö tietää ja tuntee oman tiiminsä ja priorisoi omaa tiimiään suhteessa muihin ryhmiin. Tähän kategoriaan kuuluvat käsitykset siitä, että tiimiin identifioituminen tarkoittaa tiimiin kuulumisen kokemuksen vahvuutta ja tiimin tärkeyttä. Vaikka hajautettujen tiimien jäsenet kuuluvat usein moniin muihinkin tiimeihin tai projekteihin, tarkoittaa tiimiin identifioituminen, että kyseistä tiimiä priorisoidaan muiden edelle. Tiimiin kuulumisen kokemus on tällöin vahva ja kyseiseen tiimiin kuulutaan kaikkein mieluiten, kuten tiimi B:n jäsen kuvaa seuraavassa.

T: One theme I have been concentrating in my research is commitment to the team. How do you understand this concept, team commitment?

B2: That's pretty much what I've been saying, and connected with trust as well, just that you are committed to your team, you feel like your team is what you give the highest priority, you prioritise your team, so to say. And you are really committed, this is the team you belong to, I mean I work with [tiimin nimi] and I work with [tiimin nimi], but the team I'm really committed to is my [hajautetun tiimin nimi] team.

Identifioitumisen affektiivinen ulottuvuus, jäsenten välisiä tiiviitä ja tukevia vuorovaikutussuhteita painottava näkökulma identifioitumiseen korostaa tiimiin identifioitumisessa jäsenten hyviä suhteita, tiimihenkeä ja lojaalisuutta tiimiä kohtaan. Tiimiin identifioituneiden jäsenten katsotaan seisovan yhdessä toistensa tukena ulkopuolisia uhkia vastaan ja toimivan yhteisten menettelytapojen mukaisesti. Tiimiin identifioituminen merkitsee, että jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet toimivat ja jokainen yksilö kokee olevansa täysivaltainen jäsen tiimissä.

C1: No parhaimmillaanhan se [sitoutuminen] on sitä, et tiimin jäsenet kokee sen oman tiiminsä jonkunlaiseks perheeks, päiväajan perheeks, jonka kanssa työskennellään ja vaihdetaan ajatuksia... ja muutenki ollaan mielellään, et ei välttämättä, sen ei tarvi olla sitä, et harrastetaan hirveesti työajan ulkopuolisia asioita, ei ollenkaan, sehän on ihan tiimistä kiinni ja työpaikasta ja työyhteisöstä ja sen tiimin rakenteestakin [...] mut se fiilis, millä lähtee joka päivä töihin, et onks sinne kiva mennä, kokeeks ne työkaverit kavereiks, et siellä ei tapahdu esimerkiksi kiusaamista, työpaikkakiusaamista, ja taas kerran niinku mä oon aikasemminki sanonu, kokee olevansa täysivaltainen jäsen siinä tiimissä, ja niin pois päin.

Tiimin jäsenten näkemyksissä identifioitumisesta on nähtävissä myös identifioitumisen behavioraalinen ulottuvuus. Identifioituminen tiimiin nähdään siis työpanoksena tiimin tavoitteiden puolesta. Jos yksilö on identifioitunut tiimiin, hän käyttää tiimin hyväksi paljon aikaa ja pyrkii ponnistelemaan tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi parhaan kykynsä mukaan. Hän myös kokee tiimin työtehtävät omiksi ja itselle tärkeiksi. Seuraavassa sitaatissa tiimin jäsen kuvaa tiimiin identifioitumista siten, että jäsen huolehtii omasta panoksestaan tiimin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, sekä huolehtii myös omista, tiimin tavoitteisiin liittyvistä vastualueistaan tiimin sisällä.

T: No sit mulla on yhtenä teemana ollu semmonen käsite, ku tiimiin sitoutuminen. Niin mitä sä ymmärrät sillä, mitä se sulle tarkoittaa?

A5: No se on nimenomaan sitä, et jos me ollaan yhdessä päätetty ja pohdittu jotkut, mitkä on meidän tavoitteet, niin kaikki ponnistelee sit kohti niitä ja hoitaa omalta osaltaan sitä, että päästään niihin tavoitteisiin ja tekee, hoitaa ne hommat mahdollisimman hyvin, mitä niinkun tavallaan tiimin kautta on tullu työksi, ja sitte myös, et jos on näitä tämmösiä osavastuita [...], niin että hoitaa sitte nää omat sarkansa.

Kognitiivinen, affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus ovat jaettavissa sekä oman aineistoni näkökulmasta, että olemassa olevaan teoriaan nojaten kahteen luokkaan: yksilökeskeiseen ja ryhmäkeskeiseen tasoon. Esimerkiksi identifioitumisen behavioraalisessa ulottuvuudessa nämä tasot eroavat toisistaan siten, että yllä kuvatussa sitaatissa pääpaino on yksilökeskeisessä tasossa, eli siinä, että yksilö ”hoitaa hommat mahdollisimman hyvin” ja ”hoitaa omat sarkansa tiimissä”. Sen sijaan ryhmäkeskeisen identifioitumisen näkökulmasta identifioitumisen behavioraalinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet pyrkivät yhdessä saavuttamaan tiimin tavoitteet ja päämäärät. Tällöin tiimin työtehtävä nähdään koko tiimin yhteiseksi asiaksi ja muut tiimin jäsenet nähdään tukena ja yhteistyökumppaneina tiimin päämäärien saavuttamisessa. Tiimi C:n jäsen kuvaa seuraavassa, miten tiimiin identifioitumiseen tarvitaan kaikkien jäsenten panosta, jolloin yksin tavoitteisiin pyrkimistä ei voisi pitää vielä tiimiin identifioitumisena.

C2: Mä niinku tiedän suunnilleen mitkä on ne tavoitteet ja mä uskon niihin tavoitteisiin, et niitä pitää pyrkii saavuttamaan yhdessä, niinku saavutetaan ne. Et sillee, et tuetaan, et kaikki tiimiläiset tukee toisiaan myös sillee, et siellä on semmonen yhteishenki, et ei pyritä mihinkään tavoitteisiin niin, että työnnetään mut sitte siitä [naurattaa] niinku pois, että ainakin minä saavutan tässä tiimissä, niin se ei oo sitoutumista siihen tiimiin. Sillee, että jos johonki pyritään johonki tavoitteeseen, niin pyritään yhdessä, eikä sitte yksilöinä, niin se on mun mielestä sellasta tiimiin sitoutumista.

Hajautettujen tiimien jäsenet määrittelevät siis identifioitumisen yksilökeskeiseksi tai ryhmäkeskeiseksi tiimin ja sen päämäärien tiedostamiseksi, tiimiä ja sen jäseniä kohtaan tunnetuksi lojaalisuudeksi ja hyväksi vuorovaikutussuhteiksi, sekä tiimin tavoitteiden puolesta työskentelemiseksi. Jäsenten näkemykset identifioitumisesta näyttävätkin rinnastuvan identifioitumisen teoreettiseen määrittelyyn kognitiivisena, affektiivisena ja behavioraalisena prosessina. Tarkastelen näitä yhteyksiä tarkemmin johtopäätöksissäni luvussa 6.6.

#### *Omat kokemukset tiimiin identifioitumisesta*

Tässä alaluvussa tarkastelen ensisijaisesti sitä, kuinka vahvasti tiimien jäsenet kokevat identifioituvansa omaan hajautettuun tiimiinsä. Identifioitumisen sisällöllistä vaihtelua ja identifioitumisen syitä käsittelen tarkemmin vasta myöhemmissä luvuissa.

Tiimiin identifioitumisen voimakkuus saattaa vaihdella paljon jäsenten kesken samankin tiimin sisällä. Siinä missä osa jäsenistä kokee identifioituvansa vahvasti tiimiin, kuvaavat toiset saman tiimin jäsenet, että tiimiin identifioitumisen kokemus on ollut heidän kohdallaan joskus aiemmin voimakkaampikin, tai että se on tällä hetkellä heikko. Tiimin identifioitumisen kokemukset voi-

daan jakaa kolmeen luokkaan: 1) niihin jäseniin, jotka identifioituvat voimakkaasti kyseiseen tiimiin, 2) niihin joiden tiimiin identifioitumisen kokemus on aiemmin ollut vahvempi tai hyvin heikko ja on nyt keskiverrolla tasolla, ja 3) niihin, jotka eivät koe identifioituvansa hajautettuun tiimiin.

Vahvimmin tiimiin identifioituvat jäsenet korostavat kokemuksissaan sitä, että eivät haluaisi vaihtaa organisaation sisällä muihin tiimeihin, ja että ovat löytäneet oman paikkansa ja roolinsa tiimissä.

T: Kuinka vahvasti sä koet, että sä kuulut just tähän tiimiin?

C8: Aika vahvasti, kyllä siis ihan sillee, että tunnen olevani osa sitä porukkaa ja jopa niin, että tää projekti, missä oon ollu, niin sitte on parikin kertaa kysytty, että no mitäs sä oot tässä projektissa, ku sä oot siinä tiimissä, niin sit mä oon että älä multa kysy [naurahtaa]. Mutta oon päättäny, et joo, kyllä, eikä sillee että missään nimessä että vaikka joku sanoisikin, että vaihda tonne, niin en halua vaihtaa, haluan pysyä just tässä tiimissä, koska mä oon tänne tullu ja tosi tyytyväinen ollu.

Tiimiinsä voimakkaasti identifioituvat jäsenet kokevat myös erityistä ylpeyttä siitä, mitä tiimi, johon itse kuuluu, on saanut aikaan. Yksi tiimin jäsen kuvaa nykyiseen tiimiin kuulumisen merkitystä itselleen sitä kautta, että on ylpeä siitä, miten hyvä tiimi on ja miten se on ajan kuluessa kehittynyt.

B2: It's a very good team that has developed a very good extent and I'm very impressed and I'm very proud to be part of this team.

Jäsenet, joiden identifioituminen on keskivertoluokkaa, kokevat puolestaan, että tiimin vaihtuminen esimerkiksi organisaatiomuutoksen takia ei olisi heille erityisen hankalaa, ja että esimerkiksi paikallinen yksikkö on heille hajautettua tiimiä tärkeämpi. Identifioituminen on myös heidän kohdallaan saattanut lähteä vähitellen kehittymään, jos he eivät sitä ole esimerkiksi tiimin alkuvaiheessa vielä kokeneet, tai se on voinut olla voimakasta, mutta on ajan kuluessa jostain syystä heikentynyt. Keskivertoluokkaan kuuluvat identifioitujat voivat myös kokea tiimiin identifioitumisen tärkeäksi lähinnä pelkästään oman urakehityksen tai kiinnostavien työmahdollisuuksien takia. Tällöin identifioitumista ei tapahdu muilla tasoilla, eli keskivertoidentifioitujat eivät esimerkiksi koe vahvaa yhteenkuuluvuutta muihin tiimin jäseniin tai he eivät koe ponnistelevansa tiimin tavoitteiden hyväksi yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa yhtä selvästi kuin ne jäsenet, jotka identifioituvat vahvasti tiimiinsä.

H: Koetko sä, että sä oot sitoutunu tähän tiimiin?

C2: Joo.

H: Millä lailla, mihin asioihin?

C2: No kyllä mä ainakin tunnen kuuluvani tähän tiimiin sillee, että voi olla, että en mä nyt ihan hirveän sitoutunu, mut siis sillee, että kuitenkin tunnen kuuluvani tähän tiimiin ja... pyrin noudattaan just niitä toimintatapoja, mitä meillä on, tai ollaan yhdessä päätetty, ja kehittään niitä. Joo, sillä tasolla nyt ainakin. Mutta toisaalta se voi olla vaikeeta, kun meillä ei oo kuitenkaan niitä yhteisiä juttuja hirveesti, mitä me tehtäis yhdessä, niin ehkä meidän tiimi ei oo niin kiinteä, mut sillee, että ihan tunnen kuuluvani tähän ryhmään [naurahtaa] sillee jollain tasolla.

Ne tiimin jäsenet, jotka eivät identifioitu tiimiinsä, eivät näe kuulumista tähän tiettyyn tiimiin tärkeäksi. Johonkin tiimiin kuulumisen koetaan työn suoritta-

misen kannalta tarpeelliseksi jotta työt etenevät ja tehtävät saadaan hoidettua, mutta omalla tiimillä ei ole sinällään erityistä arvoa. Tällöin identifioitumisen kohteena on tiimin sijaan ennemminkin oma työ tai asiantuntijuusalue. Osa jäsenistä kokee myös, että tiimissä tehtävän työn kannalta ainoastaan tiimin johtajalla on heille suurempaa merkitystä.

D5: As long as I work mostly together with Finland [tiiminvetäjä sijaitsee Suomessa], then... the team hasn't been so important for me.

Jäsenet, jotka eivät koe identifioituvansa tiimiinsä saattavat myös nähdä, että heidän työtehtävänsä eroavat muiden tiimin jäsenten työtehtävistä niin paljon, että heidän kuulumisensa tiimiin ei ole sen takia vahvaa. Jos tiimin jäsen ei työskentele samojen tehtävien parissa kuin muut tiimin jäsenet tai ei tarvitse muiden tiimin jäsenten apua työnsä suorittamiseen, ei identifioitumista tiimiin välttämättä koeta.

H: Miten vahvasti sä koet, että sä kuulut just tähän tiimiin?

A8: Tota, niinku... mulla on nyt tosiaan, että varmaan tää vuosi menee ihan muissa kuvioissa kun se tiimin... niin periaatteessa mulla on se tilanne, että mä näkisin, että mä voisin tällä hetkellä istua ihan jossain muussakin tiimissä, koska mä en tarvi mun tiimiä tähän työtehtävään, mitä mä teen.

#### *Kokemukset muiden jäsenten identifioitumisesta tiimiin*

Tiimiin identifioitumisen kokemuksessa voi merkitystä olla myös sillä, kuinka vahvasti hajautetun tiimin jäsen kokee muiden tiimin jäsenten ottavan osaa tiimin toimintaan ja kuuluvan osaksi tiimiä. Jos arviot muiden tiimin jäsenten identifioitumisen vahvuudesta ovat heikkoja, voi tällä olla merkitystä myös sille, kuinka vahvaksi oman identifioitumisensa tiimiin kokee.

Arviot muiden jäsenten kokemuksista vaihtelevat paljon samankin tiimin sisällä, ja joissain tapauksissa muut jäsenet eivät välttämättä näe toisten jäsenten identifioituvan yhtä vahvasti tiimiin kuin mitä kyseiset jäsenet itse kokevat. Nämä arviot perustuvat hajautetuissa tiimeissä pitkälti siihen, kuinka paljon muut tiimin jäsenet osallistuvat tiimin työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Eräs tiimin jäsenistä arvioi joidenkin jäsenten tiimiin kuulumisen heikoksi perustellen näkemystään sillä, että nämä jäsenet eivät osallistu tiimin varsinaisen työn ulkopuolella lainkaan tiimin toimintaan.

T: What about the other team members? How strongly you think they feel part of this team?

C9: ... I think... I think there are... saying diplomatically then I think that some members in our team don't feel it so strong as I do. Maybe that's because, if people never participate if we had some social events or sort of... never want to participate in anything, then that's just my assumption that okay, they do their job and they do what they're told to do and then that's it. They just don't have any extra energy or desire to spend some time with the team besides the job or besides the tasks. But if that's correct, I don't know, but that's just the personal assumption I do.

Kaikki osallistumisen tavat eivät kuitenkaan ole hajautetuissa tiimeissä näkyviä, ja esimerkiksi joissain viestintävälineissä aktiivisen osallistumisen kokemus

saattaa perustua pelkästään siihen, kuinka paljon tiimin jäsen esimerkiksi puhuu. Näin ollen sellaiset tiimin jäsenet, jotka kuuntelevat ja osallistuvat tiimin toimintaan muulla tavalla kuin puhumalla, saattavat näyttää muiden jäsenten silmissä passiivisemmilta, ja tällaisten ihmisten tiimiin identifioitumisen vahvuutta saatetaan ruveta epäilemään. Tiimiin identifioituminen perustuukin hajautetuissa tiimeissä vielä pitkälti näkyvämpien osallistumistapojen varaan, jonka vuoksi toisten jäsenten rooli tiimeissä näyttäytyy helposti aktiivisempänä ja toisten passiivisempänä, etenkin jos käytössä on vain tiettyjä viestintätapoja mahdollistavia välineitä.

## 6.2 Tiimiin identifioitumisen kannalta merkittävät tekijät

### 6.2.1 Tiimin hajautuneisuus

Hajautettujen tiimien viisi ulottuvuutta, maantieteellinen, ajallinen, kulttuuri-inen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto, ovat kaikki eri tavoin yhteydessä tiimiin identifioitumiseen. Tarkastelen tässä luvussa näiden ulottuvuuksien yhteyttä tiimiin identifioitumiseen.

Kokemukset maantieteellisen hajautuneisuuden merkityksestä tiimiin identifioitumiseen vaihtelevat siten, että osa tiimien jäsenistä kokee hajautuneisuuden vaikeuttavan tai heikentävän identifioitumista, kun taas toiset tiimien jäsenet kokevat, että jäsenten maantieteellisellä etäisyydellä ei ole merkitystä tiimiin identifioitumiseen. Maantieteellisen hajautumisen negatiivisiin vaikutuksiin uskovat tiimin jäsenet kokevat etäisyyden muihin tiimin jäseniin vähentävän identifioitumista, koska maantieteellisesti kaukana sijaitsevat tiimin jäsenet tuntuvat vieraammilta, ja heihin tutustuminen koetaan vaikeammaksi kuin jos kaikki tiimin jäsenet olisivat samassa paikassa. Etäjäsieniä ei aina edes muisteta ajatella tiimiin kuuluvina jäseninä. Myös etäjäsienet kokevat joskus yksinäisyyttä ja eristäytyvät muusta tiimistä, kun maantieteellinen etäisyys ei mahdollista fyysistä läsnäoloa muiden jäsenten kanssa.

A2: Mä nyt oon vähän siinä oudossa asemassa, et kun mä oon yksinään täällä, että se on kyllä vähän vaakakupissa miinus, että jos on kuitenkin omii tiimiläisiä ympärillä, niin kyllä se nyt taas sitte enemmän sitouttaa sitte.

Toisaalta maantieteellisellä hajautuneisuudella ei nähdä olevan merkitystä tiimiin identifioitumiseen, vaan identifioitumisen koetaan rakentuvan kokonaan muista tekijöistä. Jos ihmiset ovat sitoutuneita tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin ja he arvostavat työtään, ei hajautuneisuudella koeta olevan merkitystä tiimiin identifioitumiseen. Tiimi A:n jäsen myös vertaili omaa tiimiänsä saman organisaation toiseen hajautettuun tiimiin, ja hänen mukaansa tämä tiimi oli tiiviimpi ja yhtenäisempi kuin heidän hajautettu tiiminsä. Näin ollen tiimiin identifioitumista ei voi selittää pelkästään maantieteellisellä hajautuneisuuden asteella.

T: Vaikuttaisko se jotenkin, uskotko sä, että se [maantieteellinen etäisyys] vois olla yks tekijä tässä, et ei oo niin tiivistä tai sitoutunutta tiimiin porukka, vai tuleeko se jostain ihan muista asioista, että sillä ei oo väliä vaikka ihmiset olis eri puolilla?

A4: ... No kyllähän se tuo se tiiviys, se että kaikki on lähekkäin, niin tuo sitä tämmöistä luonnollisempaa kanssakäymistä, mutta kyl mä tiedän tässäkin talossa tiimejä, joissa on hajallaan ja ne on erittäin yhtenäisiä taas, et se on kai sit ihan ihmisistä itestäänkin kiinni.

Ajallinen hajautuneisuus nousee identifioitumiseen yhteydessä olevaksi tekijäksi lähinnä sellaisissa tiimeissä, joissa aikaerot vaikuttavat tiimin vuorovaikutukseen. Suuri aikaero tiimin jäsenten välillä hidastaa joskus paljonkin viestintää, jolloin vuorovaikutus saattaa jäädä hitauden takia myös hyvin vähäiseksi. Tämän koetaan puolestaan vähentävän tiimiin identifioitumista. Tiimi C:n jäsen kuvaa seuraavassa, miten identifioitumisen puute johtuu hänen kohdallaan siitä, että esimerkiksi aikaero muun tiimin jäsenten kanssa vähentää vuorovaikutuksen määrää tiimin kesken. Osa epäselvistä asioista saattaa jäädä kokonaan käsittelemättä aikaeron vuoksi, ja tästä syntyvä viestinnän vähyys vaikeuttaa tiimiin identifioitumista.

C3: Our communication is usually... you know eight to nine hours, well usually a day off. And most of it is through e-mail. So instead of sending e-mails and answer to simple questions, if they were right here you could say why are you doing it this way, I don't understand, but if you have to write an e-mail, wait 24 hours to get your answer, you probably won't ask that. So a lot of the little things through lack of communication can cause lack of commitment.

Kulttuurinen hajautuneisuus koetaan tiimiin identifioitumista vaikeuttavaksi tekijäksi. Kulttuurierot koetaan tällöin enemmän erilaisuutta lisäävänä kuin tiimin tiiviyyttä tukevana tekijänä. Tilanteet, joissa tiimin jäsen huomaa olevansa enemmän samaa mieltä paikalliseen yksikköön kuuluvien jäsenten kanssa kuin oman hajautetun tiimin jäsentensä kanssa siitä, miten jokin asia tulisi tehdä, ovat hetkiä, jotka voivat määrittää omaa identifioitumisen kohdetta ja sen vahvuutta. Tällaisissa tilanteissa tiimiin identifioituminen voi heiketä kulttuurierojen vuoksi.

T: Are there some other factors that would affect on togetherness in team than communication?

C3: ... Yeah... ways of thinking... If we totally think different on how to... do something that affects cohesiveness. ... I'm trying to think of an example [...] When you start to see how things are, how people think over here [paikallinen yksikkö] and you agree with it and you can't understand or agree with how your own team is doing things on the other side of the world, you lose your cohesiveness and commitment.

Organisatorisella hajautuneisuudella on suuri merkitys jäsenten identifioitumisessa hajautettuun tiimiinsä. Organisatorista hajautuneisuutta voi olla ainakin kolmenlaista: 1) tiimin jäsenillä on työssään monia eri rooleja, 2) tiimi jäsenet kuuluvat tiimiinsä lisäksi myös hyvin itsenäisesti toimiviin paikallisiin yksiköihin tai osaprojekteihin ja 3) tiimin jäsenten työnkuvat saattavat erota paljonkin toisistaan. Nämä kolme organisatorisen hajautuneisuuden osatekijää aiheuttavat haasteita tiimiin identifioitumiseen.

Tiimin jäsenten eri roolit vaikeuttavat sitä, että jäsen identifioituisi vain yhteen tiimiin. Useat hajautettujen tiimien jäsenet kuuluvat moneen projektiin ja useampaan tiimiin, minkä vuoksi tiimiin identifioituminen on usein ennemminkin tilannekohtaista kuin pysyvä olotila. Tiiminvetäjä B oli huomannut, että tiimin jäsenten monien roolien takia hajautetun tiimin tavoitteiden edistäminen saattoi jäädä taka-alalle, kun paikallisen yksikön asiat nousivat jokapäiväisessä työssä enemmän esiin. Tällaisissa tilanteissa tiimiin identifioituminen on hankalaa.

T: No entäs tää hajautuneisuuden aste ja tää teknologia taas, niin mites se, vaikuttaa-ko se jotenkin tähän tiimiin sitoutumiseen?

B1: Joo, kyl se väistämättä vaikuttaa. Että helppo on olla loistava tiimi silloin, kun ollaan yhdessä, samassa paikassa. Ja sitte mennään takasin sinne omiin toimistoihin ja työpöydän ääreen, ja siellä on ne omat asiakkaat jonossa oven takana, niin silloin on hirveen helppo kuitenkin siirtää niitä tiimin kanssa sovittuja asioita, kun tässä on fyysisesti tää asiakas, joka vaatii jotain, niin okei, mä ehkä lykkään tota nyt pari päivää ja sitten ei tehdäkään, niin kuin on sovittu tiimin kanssa. Et se on kyllä semmonen tasapaino, joka pitäis kaikkien löytää ja se on äärimmäisen vaikeeta.

Myös tiimin rakenne on yhteydessä tiimiin identifioitumiseen. Jos hajautetun tiimin rakenne on sellainen, että tiimin jäsenet kuuluvat hyvin itsenäisiin paikallisiin yksiköihin tai useisiin osaprojekteihin tiimin sisällä, eikä näiden osien välillä ole suurta keskinäistä riippuvuutta, identifioituminen koko hajautettuun tiimiin voi olla vaikeaa. Jos jäsenten välinen yhteistyö ei ole kovin tiivistä tai keskinäinen riippuvuus on pientä, tiimin rakenne ei tue tiimiin identifioitumista. Lisäksi jos tiimin jäsenet kuuluvat eri yksiköihin tai vaikkapa tytäryhtiöihin, voivat näkemykset siitä, mikä suhde jäsenillä on pääkonttoriin tai emoyhtiöön ja sieltä hallinnoituun hajautettuun tiimiin, vaihdella paljonkin toisistaan. Se, millainen paikallisen yksikön suhde emoyhtiöön on, voi olla yhteydessä siihen, miten paikallisen yksikön jäsen identifioituu emoyhtiöstä hallinnoituun hajautettuun tiimiinsä.

Tiimin jäsenten työnkuvien erilaisuus on myös tekijä, joka nousee organisatorisesta hajautuneisuudesta, ja asettaa haasteen tiimiin identifioitumiselle. Työtehtävien samanlaisuus koetaan tärkeäksi tekijäksi tiimiin identifioitumisessa ja tiimihengen kokemisessa. Organisatorinen hajautuneisuus tuo kuitenkin mukanaan usein diversiteettiä tiimin jäsenten työnkuviin. Jäsenten roolit hajautetun tiimin sisällä saattavatkin vaihdella toisistaan. Vaikka vahvoja statusrooleja ei tiimin sisällä työnkuvan puitteissa olisikaan, voivat jäsenet kuitenkin tehdä käytännössä hyvin erityyppistä työtä erilaisten projektien parissa, tai saada osaamisensa perusteella erilaisia vastuita tiimissä. Myös se, että samaan hajautettuun tiimiin on voitu koota jäseniä organisaation eri toiminnallisista yksiköistä, aiheuttaa selviä eroja tiimin jäsenten työnkuvaan liittyvissä rooleissa. Vaikka hajautetun tiimin tasolla jäsenten tehtävät olisivat osittain hyvin samanlaisia, voivat ne kuitenkin projektien tasolla erota paljonkin toisistaan. Tiimiin identifioituminen ei välttämättä ole yhtä helppoa, jos omat työtehtävät koetaan hyvin erilaisiksi muuhun tiimiin nähden.

A8: Kuten mä sanoin, niin se sitoutuminen siihen tiimiin mulla ei tällä hetkellä oo kovin voimakas, koska mun työtehtävä on jotain ihan muuta, et mä voisin olla josain ihan muussakin tiimissä.



Organisatorinen hajautuneisuus ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että identifioituminen hajautettuun tiimiin ei olisi mahdollista tai se olisi vaikeaa. Keskeistä onkin se, onko hajautettu tiimi jäsenelleen ensisijainen yksikkö, johon hän kokee kuuluvansa. Tällöin tiimiin identifioidutaan usein vahvemmin kuin jos jäsenyys paikallisessa yksikössä nousee keskeisemmäksi. Eräs tiimin jäsen kuvailee tiimiin identifioitumisensa perustuvan pitkälti siihen, että hän ei kuulu paikallisessa yksikössään minkäänlaiseen tiimiin.

T: Joo. Kuinka vahvasti sä koet, että sä kuulut just tähän tiimiin?

C4: No aika yllättävän hyvinkin niinkun vaikka mä nyt olenkin tuota... tämmönen etäjäsen, mutta siihen tietysti voi olla vähän sekini, että jos mulla on heti, jos olis tämmönen tilanne sitte, että mä kuuluisin johonki tämmöseen, et olis niinku pieni... porukka jossain toisella paikkakunnalla, niin saattais sitte olla, että mä kokisin enemmän sen lokaalin tiimin jäseneksi kuin sitte tän kokonaisen tiimin jäseneksi.

Vuorovaikutuksen muoto, eli se, onko viestintä teknologiavälitteistä vai kasvokkaista, on myös jossain määrin tärkeä tekijä hajautettuihin tiimeihin identifioitumisessa. Yleisesti ottaen hajautettujen tiimien jäsenet ovat sitä mieltä, että jäsenten välinen vuorovaikutus on merkittävä tekijä tiimiin identifioitumisen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Jos viestintää ei ole tiimin hajallaan olevien jäsenten kesken, on tietoisuus omasta tiimistä ja sen jäsenistä heikompi, jolloin myös koko tiimiin on vaikeampi identifioitua. Sen sijaan kokemukset siitä, onko vuorovaikutuksen muodolla itsessään merkitystä tiimiin identifioitumisen kannalta, jakautuvat tiimin jäsenten kesken kahtia: 1) kasvokkaisviestinnän tärkeyttä tiimiin identifioitumisen mahdollistajana korostaviin näkemyksiin ja 2) näkemyksiin, joiden mukaan vuorovaikutuksen muodolla ei ole merkitystä identifioitumisessa tiimiin, kunhan vuorovaikutusta jäsenten välillä vain jossain muodossa on.

Kasvokkaisviestinnän tärkeyttä tiimiin identifioitumisessa korostavat tiimin jäsenet painottavat sitä, että kasvokkaistapaamisissa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja tiimihenki syntyy nopeammin ja helpommin kuin teknologiavälitteisesti. He kokevat, että läheisen kontaktin saaminen on teknologian välityksellä hankalampaa kuin kasvokkain. On kuitenkin tärkeää huomata, että verratessaan kasvokkaisviestintää ja teknologiavälitteistä viestintää tiimissä, hajautettujen tiimien jäsenet tarkastelevat yleensä hyvin erilaisia ilmiöitä. Näyttääkin siltä, että jäsenten kokemuspiirissä teknologiavälitteinen viestintä tarkoittaa usein joko lyhytkestoista kahden välistä vuorovaikutustilannetta, tai muodollista, tiimin johtajan vetämää kokoustilannetta. Tiimin jäsenten välinen kasvokkaisviestintä tarkoittaa puolestaan yleensä pidempiä tiimin yhteisiä palavereja ja kehittämispäiviä, joissa on usein myös vapaamuotoista ohjelmaa. Tällaisten kasvokkaistapaamisten merkityksen korostaminen voidaan tulkita tiimihenkeä ja siten tiimiin identifioitumista vahvistaviksi tekijöiksi.

T: What has affected on that[tiimihenki]?

B6: We had this year, in January, we spend three days together in Helsinki, kind of training, with very nice program for the evening also, where we really got together in another, very different way, so that was something that [tiiminvetäjän nimi] invested for us, that kind of things. We also have been together on some of our tasks, where we also spend evenings together, where we had drinks together... That's something which contributed to the team spirit.

Se, että kasvokkaisuviestintä tarkoittaa usein hajautettujen tiimien jäsenille pidempää ja vapaamuotoisempaa yhdessäoloa, saattaa olla yhteydessä siihen, miksi kasvokkaisuviestintä koetaan niin tärkeäksi tiimiin identifioitumisen kannalta. Tällaisissa tilanteissa paikallisen yksikön jokapäiväiset työkiireet jäävät taustalle ja tiimin asiat ja jäsenten väliset suhteet nousevat tarkastelun keskiöön. Näin ollen kasvokkaisuviestinnän ja tiimiin identifioitumisen yhteydessä kyse ei olekaan niinkään kasvokkaisuviestinnän ensisijaisesta paremmuudesta teknologiavälitteiseen viestintään nähden, vaan vuorovaikutustilanteiden kestosta, niissä käsitellyistä asioista ja niihin liitetyn epämuodollisen ja relationaalisen viestinnän määrästä.

Jäsenet, joiden mukaan vuorovaikutuksen muodolla ei ole merkitystä tiimiin identifioitumisessa, eivät koe, että vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys vähentäisi tai vaikeuttaisi tiimiin identifioitumista. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on lähinnä välttämättömyys hajautetuissa tiimeissä, koska se on ainoa mahdollinen vuorovaikutuksen muoto, kun jäsenet sijaitsevat toisistaan hajallaan. Näin ollen tiimiin identifioitumisen vähyys johtuu ennemminkin yksilön omista arvostuksista ja suhtautumisesta kuin vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyydestä.

B6: I think commitment is something you have inside yourself... and if you don't have it there are some reasons, but I don't believe that a thing like distance and an e-mail or whatever can really... be a reason. I believe there are other reasons, more related to the personality, the personal values for the job.

Viestintäteknologian käytöllä nähtiin kuitenkin olevan joissain tilanteissa merkitystä tiimiin identifioitumiseen. Teknologian ja identifioitumisen yhteyksiä tarkastelen tarkemmin luvussa 6.4.

Hajautettujen tiimien ulottuvuudet – maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto – ovat jokainen yhteydessä tiimiin identifioitumisen kokemuksiin. Usein näiden ulottuvuuksien koetaan ennemminkin asettavan haasteita tai vähentävän hajautettuun tiimiin identifioitumista kuin voimistavan tai tukevan sitä. Hajautettujen tiimien erityispiirteet tulisikin ottaa huomioon pohdittaessa tiimiin identifioitumiseen liittyviä kysymyksiä.

## 6.2.2 Tiimin työtehtävät ja jäsenten väliset suhteet

Tiimiin identifioitumiseen ovat yhteydessä myös tiimin tehtävä- ja suhdetaso. Nämä tasot korostuvat eri tavalla yksilöiden kokemuksissa. Toiset tiimien jäsenet identifioituvat tiimiin enemmän sitä kautta, että tiimi tarjoaa mahdollisuuk-

sia työn paremmalle suorittamiselle, kun taas toisten jäsenten tiimiin identifioitumisen syyt perustuvat vahvemmin tiimin jäsenten välisiin suhteisiin.

Tehtävätasolla tiimiin identifioitumiseen ovat yhteydessä 1) kokemus oman työn ja tiimin tavoitteiden tärkeydestä sekä 2) tiimissä saavutetut tulokset. Jos oma työ koetaan itselle mielekkäänä ja myös tiimin kannalta merkityksellisenä, tiimiin identifioituminen voi rakentua tehtävän työn kautta. Identifioituminen tiimiin muodostuu helpommin, jos jäsenet kokevat tiimin tehtävät itselleen tärkeinä kuin jos tiimin tehtävää ei mielletäisi arvokkaaksi.

C10: Kun tuntee, että se tiimi on oikeella asialla, ja tehään oikeita asioita, niin silloin siihen on niinku helpompi sitoutua, et niissä asioissa on järkee, ku et ne olis ihan huuhaa-juttuja.

Kokemus työn ja tiimin tavoitteiden tärkeydestä itselle voi olla yhteydessä siihen, että tietyt työtehtävät saattavat olla identifioitumisen kannalta merkittävämpiä kuin jotkin toiset tehtävät. Jos tiimin työn alla on esimerkiksi jokin jäsenen ydinosaamisalueeseen liittyvä projekti, voidaan sen aikana työskennellessä kokea suurempaa identifioitumista tiimiin kuin sellaisia tehtäviä hoidettaessa, joita ei koeta yhtä arvokkaiksi tai mielekkäiksi. Tiimi B:n vetäjä kuvaa seuraavassa jäsenten identifioitumista tiimiin voimakkaaksi tilanteessa, kun tiimin tehtävänä oli valmistella suuri koulutustapahtuma, jossa toteutui monia jäsenten mielestä tärkeitä tavoitteita.

B1: Yks tämmönen yhteinen projekti [...] joka me toteutettiin ensimmäistä kertaa viime syksynä [...], niin se oli mun mielestä hyvä esimerkki tiimiin sitoutumisesta. Siinä kaikki teki oman osuutensa [...], ja kaikki oli huolellisesti valmistautuneita siihen omaan rooliinsa, ja sitte kun tää suuri päivä koitti, niin kaikki meni hirveen hyvin yhteen, jokainen tiesi paikkansa ja roolinsa ja se toimi älyttömän hyvin, saumatomasti se koko tapahtuma, ja se oli varmaan semmonen, joka oli kaikille jännää ja uutta, ja mielenkiintosta, ja selvästi tällästä asiakasmyönteistä, eli selvästi asiakkaiden toimintaa hyödyttävä tapahtuma, et siinä toteutu kaikki tälläset ylevät kriteerit, joiden takia me haluttais tätä työtä tehdä.

Toisaalta tiimissä saavutetut tulokset vahvistavat jäsenten identifioitumista tiimiin. Jos saavutuksia tuodaan esiin tiimissä ja jäsenet huomaavat, että asiat ovat menneet eteenpäin ja tiimin työt ovat edistyneet, innostaa se heitä toimimaan yhä enemmän tiimin hyväksi.

D4: I think it's very important to see some... reach goals and some work we have done... it also helps us to feel more committed to the whole team, if we work together and take our opinions all together, then we can see the results of our work, it also helps us to feel the team altogether.

Tehtävätason lisäksi suhdetaso on tärkeää tiimiin identifioitumisessa. Jos tehtävätaso ei tarjoa identifioitumiseen mahdollisuuksia, voi tiimiin identifioituminen perustua myös pelkästään tiimin jäsenten välisiin suhteisiin. Hyvät suhteet ja tiivis vuorovaikutus muuten kuin työtehtävien merkeissä muiden tiimin jäsenten kanssa voivat vahvistaa jäsenen identifioitumista tiimiinsä, vaikka jäsenet eivät esimerkiksi tiimin rakenteen vuoksi työskentelisikään kovin tiiviisti yhteisten asioiden parissa. Seuraavassa tiimi C:n jäsen kuvaa sitä, miten yhteis-

ten työtehtävien ja projektien puuttuminen oman tiimin jäsenten kanssa on saanut välillä aikaan ulkopuolisen olon tiimissä. Koska vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa on muuten ollut tiivistä, hän kokee kuitenkin identifioituvansa tiimiin.

T: No mihin sä koet, että sä identifioidut tässä sun työssä niinku ensisijaisesti, että onks se aina se kullonenki projekti, missä sä oot, vai onko se just tää tiimi, koko [organisaation nimi], sun ammatti...? Mikä sulla on niinku lähinnä tavallaan, jos sä miehit?

C8: Kyl se nyt on ollu viime aikoina lähinnä se projekti, mut kyllä, kyllä myös tiimi. Ja sitte oma työ. [...] Täytyy myöntää, et just, ku ei [työtehtävät] oo ollu sen oman tiimin juttu... ja ei just sitä teknologiaa... vaikkei se teknologia oo mikään päämerkitys, mutta kuitenkin se on tärkeä, niin jopa vähä harmittanu, et ei oo ollu oman tiimin, enemmän siellä tehtävää työtä, tai niiden ihmisten kans enemmän olis halunnukki olla tekemisissä. Että vähä jopa sillä tavalla tuntenu ittensä ulkopuoliseks, mut sitte taas muuten kuitenkin on ollu niiden ihmisten kanssa niin hyvin tekemisissä, et ei sitte oo tullu semmosta fiilistä, et mä en kuulu tänne.

Tiimin jäsenten interpersonaaliset suhteet ovatkin merkittäviä tekijöitä tiimiin identifioitumisessa. Suhdetason koettu samanlaisuus tai erilaisuus muiden tiimin jäsenten kanssa voi liittyä toisaalta 1) halukkuuteen tehdä yhteistyötä tiimin sisällä ja toisaalta 2) halukkuuteen osallistua työn ulkopuoliseen vuorovaikutukseen. Jos tiimin jäsen kokee, että esimerkiksi muiden jäsenten työskentelytavat ja suhtautuminen työhön eroavat paljon omista tavoista, voidaan yhteistyön tekeminen joidenkin tiimin jäsenten kanssa kokea jopa hankalaksi. Tällöin tilanteita identifioitumisen kokemuksille ei tiimin sisällä pääse edes syntymään.

Myös työn ulkopuoliseen vuorovaikutukseen osallistuminen on vähäisempää silloin, jos tiimin jäsenet koetaan suhdetasolla hyvin erilaisiksi. Tiimi A:n jäsen vertaa seuraavassa esimerkissä nykyistä tiimiään aikaisempaan tiimiinsä, ja näkee vähäisemmän vuorovaikutuksen työasioiden ulkopuolella nykyisen tiiminsä jäsenten kanssa johtuvan siitä, että tiimin jäsenet ovat suhdetasolla erilaisia kuin hän itse on.

T: Onko siihen jotain muita asioita, jotka siihen vaikuttaa, että teidän tiimi on hajanainen? Vai onko se nimenomaan just tää työn luonne?

A5: No ehkä se on sitte, et ei oo välttämättä niin saman henkisiäkään ihmisiä tai samassa elämäntilanteessa olevia, että et jos niinku joskus aikaisemmin mietti, että joskus nuorempana, niin sillen niinku paljo... kaikki oli vähän saman tyyppisiä ja saman olosia ja näin, et kyllä se varmaan niinku luonteet ja elämäntilanteet sillä tavalla vaikuttaa esimerkiksi vapaa-ajan puolesta, et ei me silleen spontaanisti mitenkään yhdessä tehdä mitään [naurahtaa].

Koettu samanlaisuus tiimin muiden jäsenten kanssa interpersonaalisella tasolla voi lisätä halukkuutta osallistua työn ulkopuoliseen vuorovaikutukseen ja lisätä yhteishengen tunnetta myös työasioissa. Koettu samanlaisuus voi perustua esimerkiksi muiden jäsenten samanlaiseen elämäntilanteeseen tai samantyyppiseen huumorintajuun.

C5: Tää on onnellinen sattuma, että meillä on samanhenkisiä ihmisiä, että henkilökemiat natsaa tietyllä tavalla aika hyvin. Mä en väheksy sitä ollenkaan, sitä että jos on persoonana joku täysin poikkeava ryhmässä, niin se vaikeuttaa sen ryhmän, tai no en mä sano, et vaikeuttaa, mut et se tekee sen ryhmädynamiikan täysin toisenlaiseksi, kuin jos nyt on, niin on suurin piirtein samanikäisiä, suurin piirtein samassa elä-

mänvaiheessa olevia ihmisiä, ja suurin piirtein samanoloisen niinkun elämänasenteen omaavia ihmisiä. Se on osittain onnellinen sattuma.

### 6.2.3 Tiimin kieli ja oma kulttuuri

Tiimiin identifioitumista rakennetaan hajautetuissa tiimeissä paljon teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta. Samalla tavalla kuin kasvokkaisuorovaikutuksessa, myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta tiimin jäsenet voivat käyttää tiimissä tuttua kieltä ja ilmaisuja ja rakentaa näin omaa kulttuuriaan. Tällaisten keskustelujen kautta tiimiin identifioituminen voi vahvistua, jos jäsen kokee olevansa yhteisten merkitysten ja tarinoiden kautta osa ryhmää.

Tiimin oma kieli korostui esimerkiksi tilanteissa, joissa jäsenet keskustelivat tiimin omista tuotteista tai käyttämistään ohjelmista ja sovelluksista. Seuraavat sitaatit tiimi B:n puhelinneuvottelusta ja tiimi D:n keskustelufoorumilta kuvaavat tiimin viestinnässä käytettyjen lyhenteiden ja nimikkeiden määrää.

B5: Second part of our memo last time was SLA's, and [tiiminvetäjän nimi] gave me notes, that she's kindly finalizing the HRM part, at least country organization is going to meet the original schedule. So 15th of August they're going to give their first offer to PD's, and 29th of August they're expecting to have feedback from the PD's. And... by the end of September SLA's should be signed.

C and XM launch  
04.11.2003 - 10:41:11

D1: Here some details about the C and XM weblaunch: [...]

Tiimin oma sanasto oli usein sellaista, jota ulkopuolisen olisi vaikea ymmärtää, tai joka kuulostaisi tiimiin kuulumattoman mielestä oudolta. Esimerkiksi tiimi A:ssa useat projektien ja käytettävien ohjelmistojen nimet oli annettu suomalaisten erisnimien tai substantiivien mukaan. Tiimin jäsenillä oli yhteinen ymmärrys sille, mitä nimet merkitsivät. Seuraavassa tiimi A:n jäsenet keskustelevalta videoneuvottelusta projekteistaan ja ohjelmistoistaan näitä tiimin tunnistamia nimiä käyttämällä.

A1: No niin, sitte [A9:n nimi] on mulla seuraavana.

A9: Mitä?

A1: Kerro, sä oot nyt sitä Raisaa alottanu, tai alottamassa.

A9: Joo, mä oon alottamassa Raisaa.

[...]

A5: Onks siitä Hetekasta jotain kuvauksia tai... mitä siinä on käytetty?

A9: Mehän on [A7:n nimi] kanssa se dokumentoitu [naurahtaa]

A7: On sitä jotku muutamat sivut. Hyvin lyhyet, mutta eihän siinä kauheesti oo kuvaamistakaan, sinänsä.

A5: Pitäis vaan Sahaan varten selvittää, että mitä kaikkea uudelleenkäytettävää tässä on.

Myös tiimin omaa kulttuuria ja normeja jaetaan tiimin jäsenten vuorovaikutuksessa. Tällaisissa tilanteissa jäsenet rakentavat tiimin identiteettiä ja vahvistavat tiiminsä yhtenäisyyttä yhteisillä merkityksillä ja tarinoilla. Jos tiimin jäsenet jakavat yhteisen ymmärryksen tarinasta ja siihen liittyvistä tilanteista ja ihmis-

tä, voi tiimiin identifioituminen tällaisina hetkinä vahvistua. Koska tiimiin kuulumattomilla jäsenillä ei ole samanlaista tietoa ja tuntemusta tiimin jäsenistä ja heidän suhteistaan ja historiastaan esimerkiksi muihin organisaation jäseniin tai organisaatiossa tapahtuneisiin asioihin, ei yhteisesti jaettuja merkityksiä voi samalla tavalla syntyä. Tällainen yhteisyyden kokemus voi kuitenkin rakentua saman tiimin jäsenten kesken hyvin vähilläkin sanoilla, ja usein esimerkiksi huumorin kautta. Tiimi B:n vetäjä pahoittelee tiimin puhelinneuvottelun alussa omaa myöhästymistään sillä, että ei päässyt eroon jostain toisesta, kaikkien tuntemasta ihmisestä.

B1: Hello!

Muut: Hello!

B1: Sorry I'm late, I had [Nimi] on the line. [nauraa]

Muut: [nauravat]

B1: I couldn't get rid of him. [nauraa]

Muut: [nauravat]

Myös yhteiset kokemukset organisaation toimintatavoista ja tilaisuuksista saattavat toimia keskusteluissa tiimiin identifioitumista luovana tekijänä. Kun yhdessä toisten kanssa pyritään selviämään esimerkiksi muualta organisaatiosta tulevista vaatimuksista tai voidaan jakaa turhautumista joihinkin käytänteisiin, voi ryhmän sisäinen identiteetti vahvistua. Jos jäsenet kokevat kuuluvansa jonkinlaiseen sisäryhmään, jolla on vastakkainasettelua esimerkiksi organisaation toisen tiimin tai yksikön kanssa, identifioituvat sisäryhmän jäsenet tällaisissa tilanteissa vahvemmin omaan ryhmäänsä. Tällaisia keskusteluja käytiin esimerkiksi tiimi C:ssä pikaviestimen välityksellä.

[...]

C10: mutta kuten varmaan arvaat mä tuosta [ohjelmiston nimi] kyselisin että onko sulla aikaa arvioida kun se pitäis nyt priorisoida vähän kiireellisemmäksi tuota ja jos sulla ei ole aikaa niin pitää ahdistella jotain toista sillä ne on kohta sieltä mun niskassa...apuva!

CX<sup>10</sup>: Joo mulla on täys häsäkkä päällä [...]. Mutta pitäänee käydä läpi noita speksejä kohta eetä tietää mitä menee, nyt raaka arvio että kuukausi menis [ohjelmiston nimi] koodaukseen. Mutta tarkemmin voi sanoa kun tutkii kanassa jo olevia koodeja että onko sillä mitään ihmellisyyksiä ja vaikuttaako uudet jutskat jotenkin vanhoihin vai käykö ihan simppele koodaus.

C10: Jepsistä, luuleksä et olis parempi laittaa tää tehtäväks jollekin toiselle - mä luulen että noi haluais valmista jo juhannukseksi.... :-/ [Organisaation yksikön nimi]n touhuja -you know....

## 6.2.4 Organisaatiomuutokset

Nykyorganisaatioissa toimivissa hajautetuissa tiimeissä jäsenten tiimiin identifioitumista säätelevät ja ohjaavat myös tiimin jäsenistä ja johtajasta riippumattomat tekijät. Organisaatiomuutokset ovat hyvin yleisiä, ja tiimeissä ollaan usein varautuneita siihen, että pysyväksikin määritelty tiimi saattaa vuoden tai kahden päästä hajota. Tällainen muutostendenssissä toimiminen näyttäisi ole-

---

<sup>10</sup> CX on tiimiin kuulumaton, mutta samaan organisaatioon kuuluva henkilö.

van yhteydessä tiimiin identifioitumiseen. Jos tiheisiin organisaatiomuutoksiin on totuttu, tiimin jäsenet odottavat, että asiat tiimissä muuttuvat jossain vaiheessa. Tällaiset kokemukset ovat yhteydessä siihen, että tiimiin kuulumista ei koeta tärkeäksi. Myös tiimiin identifioitumisella voidaan tulkita näin olevan vain vähäistä merkitystä.

T: No entäs sitte, ku te ootte periaatteessa tämmönen pysyvä tiimi, niin vaikuttaako se jotenkin siihen teidän vuorovaikutukseen tai näihin teemoihin, luottamukseen, sitoutumiseen, että ei ainakaan oo tiedossa mitään, että hajottaisiin, tai että tää olisi nyt vaan vuoden projekti?

A9: [nauraa] No sehän siinä just onkin, että ei, en mä usko, että kukaan uskaltaa edes ajatella, etteikö tää tiimi muuttuis joskus [naurahtaa]. Että nyt oli jo harvinainen vuodenvaihe, nyt, kun ei mitään muutosta tullut. Että varmaan moni nyt sitten ajattelee, että kyllä varmasti viimeistään ens vuoden vaihteessa sit taas joku keksii jotain kivaa ja tulee joku tällanen... Totta kai niitä on monen tasosia, että on pienempiä ja suurempia muutoksia, että voi olla, että se on semmonen hyvin kevyt, voi olla, että organisaatiomuutos on sitä, että tiimi siirtyy isommassa organisaatiossa johonkin toiseen kohtaan, mutta voihan se olla, että se hajookin, se nyt vähä riippuu.

T: No miten toi tavallaan tollanen epävarmuus, niin vaikuttaako se jotenki sitte?

A9: No se on ehkä yks semmonen, minkä vuoksi niinkun... kaikki ei ota kauheen vakavasti sitä tiimiin kuulumista... että ehkä moni aattelee, että me ollaan kaikki vähä sellasia ajalehtijoita, että... ollaan nyt tässä tiimissä niin kauan kun saadaan olla ja sitte ei koskaan tiedä, että mitä seuraavaksi tulee... Kyllä se varmaan jonkin verran vaikuttaa, [...] voi olla että se ei tunnu kauheen lopulliselta, jos tässä tiimissä ei välttämättä pärjää tai ei tunnu kovin hyvältä yhteishenki tai ei olla kovin tiivis porukka, koska... tää on aina sillee vaan väliaikasta.

Organisaatiomuutoksilla on merkitystä tiimiin identifioitumisessa erityisesti siitä näkökulmasta, jossa identifioituminen ymmärretään kollektiivisena ilmiönä. Sen sijaan jos identifioituminen nähdään pelkästään yksilön sitoutumisena tiimin tavoitteisiin ja yksilön pyrkimyksenä näitä tavoitteita kohti omat vastuualueensa hoitaen, eivät organisaatiomuutokset välttämättä pääse ravistelemaan identifioitumisen kokemusta yhtä voimakkaasti. Omia tavoitteita ja päämääriä voi mukauttaa ja vaihtaa muutoksen yhteydessä kenties helpommin ja nopeammin kuin kaikkien tiimin jäsenten yhteistä panostusta tai tiimin jäsenten välille muodostuneita hyviä ja vahvoja suhteita.

Kollektiivisten tavoitteiden luominen, niiden konkretisointi ja jäsenten kannustaminen tavoitteita kohti onkin organisaatiomuutosten vuoksi vaikeampaa. Tiimi C:n vetäjän mukaan selkeiden tiimin tavoitteiden luominen ei ole mahdollista tilanteessa, jossa on jatkuva paine muutokselle.

C1: Me ollaan tän kahen vuoden aikana tätä tiimirakennetta kehitetty ja tää on muuttunu, ollu muospaineessa, tää on kasvanu koko ajan, niin se on ollu siinäkin mielessä mahotonta tehdä mitään sellasta pysyvää, et mitkä meidän tavoitteet on.

Organisaatiomuutokset myös heikentävät tiimin jäsenten motivaatiota tutustua toisiinsa ja luoda tiimiin vahvaa tiimihenkeä, jonka voi nähdä tiimiin identifioitumisen toiseksi kollektiiviseksi muodoksi yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisen ohella. Tiimi A:n vetäjä oli huomannut, että tiimin jäsenet eivät välttämättä jaksaisi tai halua panostaa suhteisiinsa tiimin muiden jäsenten kanssa, kun jatkuva organisaatiomuutoksen mahdollisuus on ilmassa.

A1: Voi se olla, et ihmisillä olis enemmän motivaatiota ihan tutustua toisiinsa ja muuta, et jos niinku aattelis, että seuraavat kymmenen vuotta oon nyt sitte tässä. Silloinkin kun jos olis vuos sitte tienny, että tässä ollaan nyt ainaki kaks vuotta, mut kaikki oletti, että siinä ollaan vaan se vuosi.

Organisaatiomuutokset myös ohjaavat tiimin jäseniä identifioitumaan johonkin muuhun kohteeseen kuin omaan tiimiinsä. Kun tiimi ei ole identifioitumisen kohteena pysyvä kokonaisuus, saattavat hajautettujen tiimien jäsenet identifioitua mieluummin omaan ammattitaitoonsa tai kulloiseenkin projektiin, mitä he ovat tekemässä.

A8: Sitä on eletty niin monta kertaa näitä [naurahtaa] organisaatiomuutoksia, että ei se nyt varsinaisesti sun henkilökohtaisesti siihen työtehtävään se ei vaikuta. Että se, että esimies saattaa vaihtua ja ne henkilöt ympärillä, mutta [...] mä nään sen tiimijattelon sillä tavalla, että se porukka, minkä kans mä sillä hetkellä teen sitä työtä, niin se on se mun tiimini. Että se ei oo niinku se mikä organisaatio määrittelee, sen tiimin, vaan esimerkiks mulla on nyt ihan toinen tiimi, kenen kans mä teen hommia, niin ei se vaikka se organisaatio huomenna vaihtuu, niin kuitenkin se mun tiimi pysyy sillä hetkellä, se työtiimi pysyis samana.

Kun identifioitumisen kohteena on tiimin sijaan oma ammattitaito tai kulloisenkin projekti, ei identifioitumisen kohde lakkaa olemasta tai vaihdu organisaatiomuutosten takia. Yksilö identifioituu siis sellaisiin tekijöihin, jotka ovat pysyvämpiä tai lähempänä itseä, ja jotka eivät näin ollen muutu, vaikka ympäristö muuttuisi. Tällöin identifioitumiseen uskalletaan todennäköisesti myös panostaa enemmän.

## 6.3 Tiimin johtajan merkitys tiimiin identifioitumisessa

### 6.3.1 Odotukset johtajaa kohtaan tiimiin identifioitumisen vahvistamisessa

Hajautettujen tiimien jäsenet kokevat, että tiimin johtajalla on suuri merkitys tiimiin identifioitumisen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Vaikka tiimin jäsenten puheissa korostuu myös se, että identifioitumisen täytyy lähteä ihmisestä itsestään ja että työntekijää ei ole mahdollista sitouttaa tiimiin vasten hänen tahtoaan, nähdään johtajan rooli jäsenten tiimiin identifioitumisessa ja tiimihengen luomisessa kuitenkin keskeiseksi. Tiimin johtajalla on merkittävä rooli tiimiin identifioitumisen vahvistamisessa jäsenten mielestä kuudella tavalla: 1) tiimin merkityksen ja oman identifioitumisensa esiintuomisella, 2) palkitsemalla, 3) tiimin jäseniä osallistamalla, 4) jäsenten oikeudenmukaisella kohtelulla, 5) tavoitteiden, roolien ja toimintatapojen selkiyttämällä sekä 6) tiimin yhteisiä tapaamisia ja koulutuksia järjestämällä.

Tiimin merkityksen ja johtajan oman identifioitumisen esiintuominen koetaan jokaisen jäsenen tiimiin identifioitumista vahvistavaksi tekijäksi. Jos tiimin jäsenellä itsellään on motivaatiota ja halua identifioitua tiimiin, on johtajan mahdollista tukea sitä omalla toiminnallaan. Jo se, millä tavalla johtaja tiimistä



ja sen tärkeydestä puhuu, on yhteydessä siihen, miten jäsen identifioituu tiimiinsä.

C2: Kyllä se... tiimin toiminta ja se toimiiko se tiimi lähtee aika paljon siitä tiimin johtajasta, siis sillee, että no esimerkkinä, mulla oli aikasemmin tiiminjohtaja, joka sanoi, että me ei olla tiimi [naurahtaa], et me tehdään kaikki ihan eri juttuja ja muuta, niin... en mä nyt edes tuntenu sitten kuuluvani mihinkään tiimiin, että mulla oli vaan työ-kavereita ja sillai, että ei tää nyt oikein oo tiimi, että ei me tehdä yhtään mitään samaa asiaa eikä meillä ollu mitään yhteistä [...] Kyllä se mun mielestä siitä johtajasta lähtee aika paljo se sitouttaminen ja mitä halutaan, ja miten niinku johtaja toimii.

Myös se, että tiimin johtaja osoittaa omaa identifioitumistaan tiimiin ja motivaatiota tiimissä työskentelyyn, koetaan tiimiin identifioitumisen kannalta tärkeäksi. Tiimin johtaja nähdään tiimin moottorina, jonka toiminta on yhteydessä siihen, millä tavalla tiimi toimii ja millainen ilmapiiri tiimissä on. Jos johtaja ei ole identifioitunut tiimiinsä, näkyy se koko tiimin toiminnassa eri tavalla kuin yksittäisten jäsenten identifioitumisen puute. Tiimi A:n jäsen tekeekin seuraavassa selvän eron tiimin vetäjän ja tiimin jäsenen välille, ja korostaa vetäjän tiimiin identifioitumisen tärkeyttä yksittäisten jäsenten identifioitumisen sijaan.

A7: Nimenomaan tiiminvetäjän varmaan täytyis olla se, joka eniten on sitoutunu siihen porukkaansa, koska silloin se homma ei voi toimia, jos tiiminvetäjälle on yks ja sama, että mikä sen tiimin kohtalo on ja kuinka se pärjää, että sitte siellä yksilötasolla se on... perustiimiläisessä niin, kyllähän se varmaan voi olla sillee hyvin välinpitämätön ja sitoutumaton siihen sun tiimis toimintaan, että sä oot vaan töissä täällä -mentaliiteetilla, ja se ei nyt hirveesti haittaa sitä tiimiä.

Palkitseminen nähdään toisena tärkeänä tekijänä tiimiin identifioitumisessa. Erialaisten palkitsemisten kautta johtaja pystyy jäsenten näkökulmasta rakentamaan jäsenten identifioitumista tiimiinsä. Taloudellista palkitsemista pidetään tärkeänä, mutta myös muunlainen palkitseminen kuin suora rahallinen palkkio nähdään tiimiin identifioitumista ja yhteishenkeä nostattavaksi tekijäksi. Esimerkiksi yhteinen illallinen tai muu vapaa-ajan aktiviteetti työnantajan laskuun voi olla henkilökohtaisen palkkion ja kiitoksen ohella identifioitumista rakentava asia.

D2: Kyllä ne sitte tämmöset yhteiset palkitsemiset tai jotku muut, ehkä muistettais, että nyt me oltiin hyviä, voitais lähtee syömään tai jotain tällästä, palkita myös siitä, että kun hyvin menee. Kyllähän ne sitouttaa ja luo yhteishenkeä.

Tiimin jäsenten osallistaminen on kolmas tapa, joka koetaan jokapäiväisessä työssä tiimiin identifioitumista kasvattavaksi tekijäksi. Se, millä tavalla johtaja huomioi tiimin jäseniä, ottaa heitä mukaan päätöksentekoon ja projekteihin, ja vastaa tällä tavalla myös jäsenten odotuksiin, tukee tiimin jäsenten identifioitumista tiimiinsä. Hajautetuissa tiimeissä, joissa etäjäsenten toiminta voi olla hyvinkin paljon tiimin keskiössä tehtävien päätösten varassa, on tärkeää, että myös etäjäsenet otetaan mukaan päätöksiin. Jäseniä osallistamalla myös etäjäsenet kokevat, että heidän asiansa kuullaan ja he voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin. Tämä on omiaan vahvistamaan identifioitumista.

T: How tight is your team if you compare it other teams that you know? How close and how much team spirit?

D7: As I mentioned before, that lot of the meetings... go, you go out of the meetings without result... and sometimes it's... I think it's wrong, what the decision was for our country... and... that is not the way with [tiiminvetäjän nimi]. Every time with [tiiminvetäjän nimi] you have the feeling... yes, it is for our country. For our work, and it helps a lot.

Jäsenten oikeudenmukainen kohtelu on neljäs tiimin jäsenten näkökulmasta tiimiin identifioitumiseen yhteydessä oleva tekijä. Tiimin johtaja voi omalla vuorovaikutuksellaan korostaa kaikkien jäsenten tasa-arvoisuutta ja pyrkiä olemaan samalla tasolla myös itse muiden tiimin jäsenten kanssa. Jäsenten kokemusten mukaan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu tiimin johtajan taholta on yhteydessä tiimiin identifioitumiseen.

T: Mikä sun mielestä teillä vaikuttaa siihen, että ihmiset on sitoutuneita tässä tiimissä?

C11: ... manageripuolelta ehkä... ihan suht tasapuolisesti kohdellaan, toivon mukaan, joskus tietenkin tuntuu, että no niin joo ja näin ja näin, mutta niinku periaatteessa ainakin [tiiminvetäjän nimi] tiimissä on ainakin semmonen olo, että hei, ollaan täällä ihan, kaikilla on sama... kohtelu (naurahtaa).

Tavoitteiden, toimintatapojen ja roolien selkiyttäminen on tiimin jäsenten mielestä viides keskeinen tapa, jolla johtaja voi rakentaa tiimiin identifioitumista. Tavoitteiden ja toimintatapojen selkeys sekä se, että jäsenten roolit ovat kaikkien tiedossa, lasketaan tiimin johtajan vastuulle. Jäsenten identifioituminen tiimiin on vaikeampaa, jos he eivät tiedä työskentelynsä päämääriä tai sitä, miten niihin tulisi yhdessä pyrkiä. Tiimin johtajan tehtäväksi nähdään tavoitteiden tuominen konkreettiselle tasolle, jolloin jäsenet voivat keskittyä tavoitteiden toteuttamiseen ja identifioitua sitä kautta tiimiin. Tiimin johtajan odotetaan myös huolehtivan ja muistuttavan jäseniä tiimin tavoitteista ja toimintatavoista. Tiimin johtajan rooli tavoitteiden asettajana ja koko ryhmän motivoijana korostuu hajautetuissa tiimeissä, joissa tavoite voi helpommin hautautua jäsenten paikallisten yksiköiden ja projektien tavoitteiden alle ja kuihtua kokoon.

D8: We [tiimin jäsenet] must have a direction from one central point, it must be seen that this one central point is main effort and we as individuals in our own areas will respond to that in process means, and develop a cohesive co-routine. If you don't have that, then it would be no cohesion at all, we would be sitting here in our own little areas, probably saying, well, okay we try to a bit here if we can, but it's not gonna be important. So it is, I think it's the factor that... we, the group's people... are aware that we have a central goal, that we all contribute to that central goal, so if we all, with our efforts in, we all benefit from it globally.

Tiimin jäsenten selkeä rooli- ja vastuujako auttaa myös jäseniä identifioitumaan tiimiinsä. Seuraavassa tiimin jäsen kuvaa sitä, kuinka tiimin johtajalla on merkitystä selvien vastuiden ja roolien asettamisessa tiimiin.

T: What are the things that affect team commitment?

B3: It is the management of the team, [...] and of course it will also be focusing on... that you are able to define very clear who is responsible for what in the team.

Kuudes tekijä, jolla johtaja voi tiimin jäsenten mielestä rakentaa tiimiin identifioitumista, on yhteisten tapaamisten ja koulutusten järjestäminen. Yhteisissä tapaamisissa, kuten tiimipalaverissa, johtaja voi luoda avointa keskusteluympäristöä ja vahvistaa tätä kautta jäsenten identifioitumista. Koska tiimipalaverit ja erilaiset tiimin yhteiset kokoontumiset ovat hajautetuissa tiimeissä ainoita tilanteita, joissa koko tiimin on mahdollista olla paikalla ja saada tietoa siitä, mitä muut tiimin jäsenet tekevät, koetaan palaverit identifioitumisen kannalta merkityksellisiksi. Näin ollen säännöllisten tiimipalaverien järjestäminen on tärkeää. Tiimin johtajan rooli näissä tilanteissa sekä keskustelun vetäjänä että ilmapiirin luoja korostuu.

T: No onko teidän tiimissä jotenkin panostettu tähän, onko sille tehty jotain, että sitä tiimihenkeä on syntynyt?

C4: No kyllä... se on ensinnäkin se tapa rohkaista yhteistyöhön, sitten se on se... tiimikokousten tää niinku vetotapa ja keskustelukulttuuri.

Tiimiin identifioitumista lisää ja vahvistaa tiimin jäsenten mukaan myös se, että tiimin johtaja kannustaa jäseniä hyödyntämään organisaation kurssitarjontaa ja koulutuksia, tai järjestää itse erilaisia tilaisuuksia tiimin jäsenten ryhmäyttämiseksi ja tiimin kehittämiseksi. Erilaiset koulutus- ja kehittämispäivät nähdään olennaisina tekijöinä tiimiin identifioitumisen kannalta, koska tällaisissa tilaisuuksissa jäsenet pystyvät paremmin irrottautumaan työtehtävistään ja antamaan oman panoksensa tiimin kehittämisen hyväksi.

T: Mikä sun mielestä vaikuttaa teidän tiimissä siihen, että ihmiset on sitoutuneita?

A5: kyllä musta tuntuu, et sitte aina semmoset yhteiset tilaisuudet, missä niinku käydään läpi ja pohditaan niitä asioita, niin se niinkun luo semmosta motivaatiota... että tiedetään että mihin päin pitää.

Myös spontaanit, vapaamuotoiset tapaamiset, kuten kahvitaumat ja niillä tapahtuva relationaalinen viestintä vahvistavat tiimiin identifioitumista. Vapaamuotoisten tilaisuuksien tarjoaminen työn lomassa tiimin jäsenille jää usein tiimin johtajan vastuulle. Näissä tilaisuuksissa jäsenet oppivat ennen kaikkea tuntemaan toisiaan, mikä voi edesauttaa tiimin ilmapiirin kehittymistä myönteiseen suuntaan. Kun vuorovaikutustilanteissa on mahdollista toimia epämuodollisesti ja "omana itsenään", mahdollisuudet jäsenten väliselle tiedonvaihdon ja heidän tietoisuutensa tiimistä, sen jäsenistä ja tavoitteista lisääntyvät. Identifioitumista vahvistaakseen tiimin johtaja voi pyrkiä järjestämään tiimille tällaisia vapaamuotoisia vuorovaikutustilanteita.

H: No onko siihen [tiimihenkeen] sun mielestä jotenkin panostettu teidän tiimissä tai voiko siihen jotenkin panostaa, ja jos voi niin miten?

A3: No meillä on maanantaisin semmonen noin tunnin semmonen kahvitelu, jossa kaikki, melkein kaikki siis ketkä täällä on, niin on siinä läsnä, että se ei oo niin virallinen, että kyllä siinä työasioitakin aika paljon, tai enimmäkseen ehkä jutellaan, mutta... se on tosiaan semmosta aika vapaata. Et siellä niinku kokee, että saa olla oma itsensä.

### 6.3.2 Johtajien identifioimisstrategiat

Siinä missä tiimien jäsenet kokivat johtajan roolin merkitykselliseksi tiimiin identifioitumisen rakentajana, ymmärsivät myös tiimien johtajat oman tehtävänsä tiimi-identiteetin vahvistamisessa. Käsittelen seuraavassa neljää erilaista tapaa, jotka tiimin johtajat kokivat tärkeiksi jäsenten identifioitumisen vahvistamisessa ja joita he myös käyttivät vuorovaikutuksessaan jäsenten kanssa. Kutsun näitä tapoja tiimin johtajien identifioimisstrategioiksi (ks. tarkemmin Sivunen 2006a).

Identifioimisstrategiat, joita johtajat käyttävät rakentaakseen jäsentensä identifioitumista tiimiinsä, ovat jaoteltavissa neljään strategiaan: 1) yksilön huomioiminen, 2) positiivinen palautteen antaminen, 3) tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttäminen sekä 4) tiimiaktiiviteettien ja kasvokkaistapaamisten tarjoaminen.

Yksilön huomioiminen tiimin johtajien identifioimisstrategiana tarkoittaa sitä, että johtajat näkevät tiimin jäsenet täysivaltaisina toimijoina ja pitävät heidän oikeuttaan omiin mielipiteisiin tärkeänä. Toisaalta huomioiminen tarkoittaa myös sitä, että tiimin johtaja tarjoaa tukea ja pyrkii sosiaalistamaan jäseniä työyhteisöön. Erityisesti uuden tiimin jäsenen kohdalla verkostoitumisen helpottaminen ja tiimin toimintaan mukaan ottaminen ovat keskeisiä tekijöitä yksilön huomioimisessa.

T: Voiko siihen sun mielestä vaikuttaa jotenkin niinku tiimin sisällä, tai voiko johtaja jotenkin sitouttaa?

C1: Joo, ilman muuta... siihen pätee ihan samat asiat ku siihen luottamuksen rakentamiseen ja tiimihengen rakentamiseen ja siihen, et... mä oon nähny liikaakin niitä tapauksia, missä uusi työntekijä pauskataan johonkin työpöydän ääreen ja sanotaan, että rupea tekeen töitä, että sähän tiedät, mitä sun pitää tehdä, tai tässä on sulle matsku, että rupea kaivamaan sieltä tyyliin, että semmosen henkilön sitouttaminen varmasti kestää vähintään tuplatan niin kauan kuin semmosen, jolle tehdään kunnon perehdytys, ja otetaan mukaan heti alusta siihen yhteisöön, ei ainoastaan sen työn tekemiseen vaan myöskin niihin sivujuttuihin mitä tiimissä tapahtuu, käytäväkeskusteluihin ja lounaalla käyntiin ja kahvin hakuun ja tämmösiin ihan chit chatteihin.

Yksilön huomioiminen tiimiin identifioimisstrategiana tuli esiin myös tiimin johtajien vuorovaikutuksessa heidän jäsentensä kanssa. Tiimi B:n puhelinneuvotteluissa tiimin johtaja kysyi kokousten aluksi jokaiselta jäseneltä erikseen, mitä heille kuului ja millainen työtilanne jäsenen paikallisessa organisaatiossa kulloinkin oli. Myös tiimi D:n keskustelufoorumilla tiiminvetäjä osoitti huomioivansa jäseniä ja heidän mielipiteitään, kun foorumilla käytiin keskustelua tiimin tehtävän ydinalueesta, eli siitä, mitkä ovat organisaation Internet-sivujen vahvuudet ja heikkoudet. Tiiminvetäjä huomioi yksittäisen jäsenen vastauksessa esitetyn kritiikin ja myöntää jäsenen esittämän epäkohdan tärkeyden.

Strengths and weaknesses at [organisaation nimi] web sites?  
12.03.2003 - 09:28:07

D1: Hello! We are doing a clearance to our management so that we could build a clear vision of our web development and our web strategy. One part of that is listing the strengths and weaknesses of our sites. So, give your opinion, what is good and what is not so good at our sites. Feel free to give your honest opinion. Few of my opinions: [...]

Re: Strengths and weaknesses at [organisaation nimi] web sites?

18.03.2003 - 14:36:34

D1: D3, You wrote at your first "weakness" that small decisions should be done in rep. countries. Can you give some examples of this? Where you feel that my decisions has been in conflict in yours? Where you feel that I have made decisions without asking from you (excluding customer satisfaction survey)? Or where you have made decisions which I have denied? I don't defend myself or disagree with you, don't get me wrong. This is very important question and it is important that we all trust each other. Anyone else feels the same?

Re: Strengths and weaknesses at [organisaation nimi] web sites?

24.03.2003 - 17:00:35

D1: You are right. It is very hard to "overcommunicate", we must inform each other as much as possible. It is about open communication which we have discussed earlier too. Sometimes the situations are so quick that there is no time to inform as soon as should. Hopefully this forum will help us to share information. Nice week for everybody!

Positiivisen palautteen antaminen on toinen strategia, jota kautta johtajat pyrkivät vahvistamaan jäsenten identifioitumista tiimiinsä. Johtajat arvelevat, että jos he antavat palautetta ja huomaavat, mitä jäsenet tekevät ja ovat saaneet aikaan, tämä kannustaa jäseniä ja tukee heidän identifioitumistaan. Erityisesti hajautetuissa tiimeissä, joissa vuorovaikutus ei ole kasvokkaisviestinnän puuttumisen vuoksi aina yhtä läpinäkyvää kuin paikallisissa tiimeissä, nähdään palautteen esiintuominen ja kannustaminen keskeiseksi tiimiin identifioitumisen kannalta. Tiiminvetäjä kuvaa seuraavassa, miten palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen tiimin jäsenille voi vahvistaa tiimiin identifioitumista.

T: Mitenkä tällainen tiimiin sitoutuminen sinun mielestä syntyy?

B1: ... Se syntyy... palautteella on hirveen iso rooli siinä tiimiin sitoutumisessa. Että kokeeko olevansa arvostettu ja saako palautetta, ja saako kans korjaavaa palautetta, että huomaako joku, mitä mä teen ja mitä mä sanon, ja miten mä tässä tiimissä oon. Jos tulee semmoinen olo, että sillä ei oo mitään väliä, mitä mä teen, kukaan ei kuitenkaan huomaa, niin eihän se mitään sitoutumista tuekaan.

Positiivisen palautteen antaminen näkyi myös tiimin johtajien teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa jäsenten kanssa. Positiivista palautetta annetaan tyypillisesti tilanteissa, jolloin koko tiimi on paikalla, kuten tiimin puhelin- tai videoneuvottelussa. Seuraavassa tiimi B:n vetäjä kertoo puhelinneuvottelun lopuksi positiivisesta palautteesta, jota tiimi on saanut toiminnastaan ulkopuoliselta tarkastajalta, ja kehuu jäseniä sen johdosta.

B1: Then just for you information, we had a third party audit [tarkastuksen koodi], on Tuesday here in Finland, and the auditor went through our HR and processes and he was extremely satisfied and impressed by our processes and the way we measure them, and also the improvement activities that we have. So good news. Perfect quality work [gives a laugh] done so far.

Myös keskustelufoorumilla tiimi D:n vetäjä antoi positiivista palautetta tiiminsä jäsenille. Tällaisessa ympäristössä positiivisen palautteen merkitys tiimiin identifioitumisen vahvistamisessa voi olla erityisen suurta, koska viestit tallentuvat, ja ne on mahdollista nähdä moneen kertaan myöhemminkin keskustelufoorumilla käydessä.

Tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttäminen oli kolmas identifioimisstrategia, jonka tiimin johtajat kokivat tärkeäksi, ja jota he toteuttivat vuorovaiikutuksessaan jäsenten kanssa. Hajautetuissa tiimeissä, joissa jäsenet kuuluvat eri organisaatioyksiköihin tai projekteihin, tiimin omien toimintatapojen ja tavoitteiden esiintuominen on tärkeää, jotta tiimiin voitaisiin identifioitua.

C1: Nimenomaan se, että tiimi tietää, mitä se tekee, kenen hyväksi se tekee, mihin se kuuluu osana sitä isompaa kokonaisuutta, niin ne on tärkeitä asioita, et tämmöset perusasiat, kun ne on suht koht kunnossa, niin silloin se tiimi voi myöskin olla tiiviimpi ja työskennellä niin kuin samaan suuntaan ja yhteen hiileen puhaltuen.

Tiimi D:n vetäjä kertoi pyrkivänsä selkiyttämään tavoitteita ja tiimin suuntaa laittamalla kaikille jäsenille viestiä kerran kuussa siitä, missä minkin projektin suhteen ollaan menossa, ja mitä seuraavaksi tehdään. Pyrkimys tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttämiseen näkyi myös tiimi D:n keskustelufoorumilla, jonne tiiminvetäjä listasi tiimin kasvokkaistapaamisen jälkeen tehtyjä päätöksiä ja suunnitelmia tulevalle vuodelle.

Results and material from the webmeeting

31.10.2003 - 12:46:22

D1: Hello! Thanks for the meeting for all of you who were was able to participate. Hope you had nice trip back home. For my point of view we had a good meeting. I think that we now have clearer targets and the common understanding of communication and co-operation. I summarise according my notices what we decided and planned for the next year. [...]

Tiimiaktiiviteettien ja kasvokkaistapaamisten tarjoaminen on neljäs strategia, jota tiimin johtajat käyttävät pyrkiesään vahvistamaan jäsentensä identifioitumista tiimiin. Tiimiin identifioitumisen oli havaittu olevan tiimeissä korkealla tasolla erilaisissa kasvokkaistapaamisissa tai muissa kehitysprojekteissa, joita tiimin jäsenet olivat toteuttaneet yhdessä tiiminä. Tällaisten tapahtumien järjestäminen ja tarjoaminen tiimin jäsenille nähtiinkin identifioitumista rakentavaksi asiaksi.

T: No miten teidän tiimissä, ollaanko sun mielestä sitoutuneita tiimiin ja miten se näkyy jos ollaan?

B1: Kyllä mun mielestä tiettyyn pisteeseen saakka kyllä ollaan joo... ja se näkyy erittäin hyvin mun mielestä meidän tämmösissä yhteisissä tapaamisissa ja erilaisissa koulutuksissa ja muissa, mitä on järjestetty ja yks tämmönen yhteinen projekti, tämmönen [projektin nimi], joka me toteutettiin ensimmäistä kertaa viime syksynä, rakennettiin se alusta pitäen itse, ja toteutettiin se ensimmäistä kertaa silloin puoli vuotta sitten, niin se oli mun mielestä hyvä esimerkki tiimiin sitoutumisesta. Siinä kaikki teki oman osuutensa [...] ja kaikki oli huolellisesti valmistautuneita siihen omaan rooliinsa, ja sitte kun tää suuri päivä koitti, niin kaikki meni hirveen hyvin yhteen, jokainen tiesi paikkansa ja roolinsa ja se toimi älyttömän hyvin, saumattomasti se koko tapahtuma.

Tiiminvetäjät kokevat tiimin kasvokkaistapaamiset identifioitumista edistäväksi tekijäksi. Kaikkien jäsenten huomion kiinnittäminen ja tiimin asioihin keskittymisen aikaansaaminen on johtajien mielestä usein teknologiavälitteisesti vaikeampaa, jolloin kaikki tiimin jäsenet olisi saatava silloin tällöin koolle myös kasvokkain. Tämän jälkeen identifioitumista on jälleen helpompaa vahvistaa myös

teknologiavälitteisesti. Kasvokkaistapaamisten merkitys tulee hyvin esiin seuraavassa pikaviestinkeskustelussa, jossa tiimin jäsen keskustelee johtajan kanssa muualla työskentelevien, yksikköön kuuluvien jäsenten äskettäisestä vierailusta heidän toimipisteessään.

C4: [...] Jokos ulkomaalaiset lähtivät?

C1: juu, menivät kaikki jo eilen

C4: Oli ihan hyvä tavata heitä kun kerrankin oli mahdollisuus.

C1: niinpä, ja luulen että varsinkin [maan nimi]:laiset tuntevat nyt paremmin kuuluvansa johonkin isompaan porukkaan, ja kommunikointi on helpompaa kun on tavannut kaikki henk.koht.

C4: Kyllä varmastikin, jatkossa on sentään vähän hajua minkätyylisten ihmisen kanssa kommunikoi, helpottanee asioiden hoitamista jatkossa.

C1: joo, ja myös yhteisten asioiden läpikäynti - vaikkakin näin ideointitasolla - poistaa myös ennakkoluuloja siitä, mitä ollaan tekemässä.

## 6.4 Teknologian merkitys tiimiin identifioitumisessa

### 6.4.1 Tiimiin identifioitumisen kokeminen teknologiavälitteisesti

Hajautettujen tiimien jäsenet suhtautuvat viestintäteknologian merkitykseen tiimiin identifioitumisessa eri tavoilla. Jäsenten ajatusmaailmoissa oli havaittavissa kolmenlaista suhtautumistapaa identifioitumiseen ja teknologiavälitteisyyteen: 1) niihin, joiden mielestä tiimiin identifioituminen on teknologiavälitteisesti vaikeaa, 2) niihin, joiden mielestä teknologian käyttö itsessään luo tiimiidentiteettiä tiimin teknologiaorientoituneen työnkuvan takia ja 3) niihin, joiden mukaan identifioituminen on hajautetuissa tiimeissä mahdollista nimenomaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta.

Tiimin jäsenet, joiden mukaan tiimiin identifioituminen on teknologiavälitteisesti vaikeaa, perustavat näkemyksensä viestintäteknologian etäännyttävään vaikutukseen. Teknologian välityksellä ei heidän mukaansa saa tiimistä ja siihen kuuluvista jäsenistä selvää kuvaa, vaan ihmiset jäävät helposti toisilleen vieraammiksi. Näin ollen myös yhteisyyden tunnetta ja tiimihenkeä on vaikea luoda. Jos muita tiimin jäseniä ei ole mahdollista tavata kasvokkain, heitä on vaikea mieltää omaan tiimiin kuuluviksi.

T: Entäs sitte tämmöseen tiimin tiiviyyteen, niin vaikuttaako se semmonen hajautettu luonne, teknologian käyttö siinä välissä?

A9: ... No kyllä se vaikuttaa. Jos se olis pelkästään sen teknologian varassa, niin... en usko, että olis ihan yhtä tiivis kuin nyt.

T: Miksi?

A9: No en mä tiedä, jotenkin se ei niinku konkretisoidu se tiimi jollain tavalla sitte, että periaatteessa sitte tälläset ihmiset, jotka muka kuuluu meidän tiimiin, joita ei ikinä nää, joita ei välttämättä edes tuntisi ulkonäöltä tai tällä lailla, niin en mä tiedä, tuntuisko ne niinku meidän tiimiläisiltä. Ne vois periaatteessa olla jossakin toisessakin tiimissä talon sisällä.

Sellaisia hajautettuja tiimejä, joissa jäsenet eivät olisi nähneet ketään tiiminsä jäsenistä koskaan kasvokkain, on kuitenkin todennäköisesti hyvin harvassa.

Yleisempää on, että jäsenet saattavat tuntea toisensa jo aikaisemmista projekteista saman organisaation sisällä, tai että he työskentelevät tiiminsä jäsenten kanssa myös kasvokkain, toisten kanssa useammin, toisten kanssa vain silloin tällöin.

Ne tiimin jäsenet, joiden mukaan viestintäteknologian käyttö itsessään rakentaa tiimi-identiteettiä, työskentelevät teknologiaorientoituneissa tiimeissä, joissa erilaisen viestintäteknologian kehittäminen ja käyttö on keskeisessä roolissa tiimin työnkuvassa. Tällöin jäsenet kokevat, että heidän tulee itsekkin käyttää ja hallita erilaisia viestintävälineitä työssään. Kun jäsenet itse toteavat viestintäteknologian käytön olevan sujuvaa ja käyttävät erilaisia välineitä työssään paljon, heidän on myös helpompi identifioitua teknologiaa kehittävän ja käyttävän tiiminsä tavoitteisiin.

T: No miten tämmöseen tiimiin sitoutumiseen sun mielestä sitten vaikuttaa tää virtuaalinen muoto, että teknologian välityksellä viestitään ja on muuallakin ihmisiä, vaikuttaako se siihen mitenkään?

C10: Musta meidän tiimin osalta varmaan vaikuttaa hyvin niinku positiivisella tavalla, koska meidän tiimi tekee näitä collaboration-työkaluja. Ja jos me voidaan itse omalla käytöllä osoittaa, että hei, tää homma toimii, niin sehän on myös niinkun tiimin, meidän tiimin sitoutumisen kannalta [...].

Sellaiset hajautettujen tiimin jäsenet, jotka näkevät teknologiavälitteisen viestinnän tiimiin identifioitumisen mahdollistajana, saattavat puolestaan työskennellä hyvin erilaisissakin tiimeissä, mutta kokea, että tiimi-identiteetti rakentuu jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa teknologian välityksellä maantieteellinen etäisyys häviää ja viestintäyhteys pysyy yllä, vaikka kasvokkain tavattaisiinkin tiimin kanssa vain harvoin. Teknologian välityksellä tiimin jäsenten kanssa koetaan voivan olla läsnä, kun esimerkiksi tiimin keskustelufoorumilla voidaan seurata muiden jäsenten keskustelua. Teknologiavälitteisesti on mahdollista pitää yhteyttä muihin tiimin jäseniin myös silloin kun itselle sopii, jolloin vuorovaikutusta voi tapahtua myös varsinaisen työajan ulkopuolella. Vuorovaikutus muiden tiimin jäsenten kanssa, vaikkakin teknologiavälitteisesti, koetaan kuitenkin tällöin perusedellytyksenä tiimiin identifioitumiselle.

B2: There needs to be the environment, that the people feel they want to be committed, and that can only be done by having these connections, and talking to each other, communication, and [...] we have all these communications like the phoneconference and everything like that, and... the team must have things like that to be able to build commitment for the team and trust to each other.

#### 6.4.2 Viestintävälineiden rooli tiimiin identifioitumisessa

Hajautettujen tiimien käyttämät viestintävälineet voivat olla myös eri tavalla yhteydessä siihen, miten tiimin jäsen kokee oman identifioitumisensa tiimiin. Tarkastelen tässä luvussa identifioitumista erityisesti neljän, tutkimissani tiimeissä keskeisesti käytetyn viestintävälineen, keskustelufoorumien, pikaviestien sekä puhelin- ja videoneuvottelun kautta. Näihin välineisiin keskitytään erityisesti sen vuoksi, että jokainen yksittäinen väline oli aktiivisessa käytössä



kussakin tiimissä, ja koska joka tiimistä haluttiin ottaa yksi väline lähempään tarkasteluun.

Keskustelufoorumien käytössä korostuu tiimiin identifioitumisen näkökulmasta erityisesti sen ominaisuus tehdä tiimin jäsenten keskinäinen viestintä näkyväksi koko tiimille. Hajautetun tiimin jäsenen ei tarvitse välttämättä itse osallistua keskusteluun saatikka tavata muita jäseniä kasvokkain, ja hän pystyy silti keskustelufoorumien välityksellä seuraamaan, mitä tiimissä tapahtuu ja mistä asioista kullakin hetkellä keskustellaan. Keskustelufoorumien kautta myös tiimin johtajan aktiivisuus välittyy muille jäsenille. Kun foorumille on ilmestynyt viestejä jäsenen itsensä poissa ollessa, kokemus siitä, että tiimi on olemassa ja toimii, vaikka kaikki eivät työskentelekään samassa paikassa samaan aikaan, vahvistuu.

T: How does it appear, how can you see that persons [in the team] are committed?

D7: Because of the discussion forum. If... for example, if D1 asked for picture or something like this, then you see the answer of the other groups, of the other persons. And then every time you see that they try to... give their opinion or try to change a little bit or to work on it, you see it's good.

Pikaviestimen rooli jäsenten identifioitumisessa tiimiinsä rakentuu puolestaan erityisesti sitä kautta, minkälainen väline pikaviestin on vuorovaikutuksen näkökulmasta. Pikaviestimessä keskeistä on se, että viestintä on sen välityksellä usein epämuodollista eikä tallennu mihinkään. Vuorovaikutus on pikaviestimen synkronisuuden myötä myös lähes yhtä välitöntä kuin kasvokkaisviestintä, mikä mahdollistaa sen, että pikaviestinkeskustelut käydään usein samanlaisessa puhetyylinomaisessa sävyssä kuin kasvokkain tapahtuvat keskustelutkin. Pikaviestin voikin rohkaista hajautetun tiimin jäseniä keskustelemaan toistensa kanssa enemmän ja myös tutustumaan toisiinsa paremmin, kun heillä on mahdollisuus vapaamuotoisiin kahvipöytäkeskusteluiden tyyppisiin vuorovaikutustilanteisiin. Tällaiset keskustelut ovat yhteydessä ryhmään kuulumisen tunteeseen ja tiimihenkeen. Tiimi A:ssa oli ollut aikaisemmin käytössä joidenkin jäsenten välillä IRC-chattiohjelma, jonka koettiin lisänneen tiimin yhteydenpitoa ja sitä kautta myös tiimin tiiviyyttä.

T: Vaikuttaakse sun mielestä, sanoit just tosta työkalusta, että pystyis keskustelemaan jatkuvasti toisen kanssa, niin voisko sillä olla jotain merkitystä. Et huomaako esimerkiksi, että sinne [etätoimipisteen nimi] ei oo sitte niin paljon yhtyksissä, tai vaikuttaakse jotenkin tähän [tiimin tiiviyyteen]?

A7: Se kokeilu oli kyllä silleen mun mielestä hyvin positiivinen, että tosiaan sinne [etäyksikön toimipiste] oli paremmin yhteydessä, kun siellä on kaksi ihmistä, niin toinen näistä ihmisistä innostu tästä asiasta enemmän, johtuen ihan tällaisista käytännön tottumuksista muuten, mitä on tottunu tälle jotain reaaliaikaisia tällaisia chat-juttuja käyttään, ja se nyt oli sitte muutenki harrastanu tämmöistä, niin se oli sille ainakin sitte luontevaa. Niin siihen kavereiin tuli sitte pidettyä enemmän yhteyttä, että ihan tälle vähä epävirallisemmin, kahvipöytätapaan keskustella säästä ja televisio-ohjelmista tai näin, että kyllä se sitä tiiviyyttä tietysti kasvattaa.

Lisäksi pikaviestimen luonne epämuodollista vuorovaikutusta tukevana välineenä mahdollistaa sen, että tiimille tyypillinen sanasto ja kielenkäyttö ovat pikaviestimen välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa keskeisessä roolissa. Tätä kautta tiimin jäsenet pystyvät ilmentämään tiimin yhteistä identiteettiä.

Käyttämällä tiimilleen tyypillisiä ilmaisia ja tiimin omaa sanastoa, jäsen tulee vahvemmin osaksi tiimiään ja rakentaa tiimin identiteettiä yhdessä muiden jäsenten kanssa. Esimerkiksi erilaisten lyhenteiden tai erikoissanaston käyttö oli tiimi C:n pikaviestinkeskusteluissa hyvin tavallista. Myös erilainen vitsailu ja loppukevennykset viestien perässä kuuluivat tiimi C:n pikaviestinkulttuuriin.

[Keskustelevat koko viestin alun suomeksi]  
 C12: ok, i'll handle this issue as soon as possible ;-)  
 C1: ok tänkjuu  
 C12: var så god  
 C1: merci  
 C1: au revoir  
 C12: au revoir mademoiselle

Puhelin- ja videoneuvottelulaitteita käytetään tiimin yhteisissä palaverissa, joissa ainakin suurin osa tiimin jäsenistä on yleensä paikalla. Siihen, mikä merkitys näillä välineillä on tiimiin identifioitumiseen, näyttäisi olevan yhteydessä tiimin rakenne ja hajautumisen aste. Jos suurin osa tiimin jäsenistä osallistuu tiimin puhelin- tai videoneuvotteluun samasta paikasta, ja vain muutama jäsen on eri paikassa, saattaa tällaisten välineiden käyttö tuottaa kokemuksen eristäytyneisyydestä ja näin ollen vähentää etäjäsenten tiimiin identifioitumista. Vuorovaikutus keskittyy tällöin yleensä väistämättä sinne, missä suurin osa ihmisistä on fyysisesti läsnä, eivätkä neuvotteluyhteyksien päässä olevat tiimin etäjäsenet koe samanlaista osallistumista ja tiimiin kuulumista.

C11: Ei noi... tommost conferencepuhelimessa istumiset oo mitään herkkua, varsinkin niille, jotka on siellä toisessa päässä. Muistaa että ei puhuttais yhtä aikaa ja naurettais täällä, ja sitä tiimihenkeä ku tuntuu jonain päivänä löytyvän niin rutkasti (naurahtaa), niin sitte ne toiset tuntee ittensä vielä kauheemmaks, sen olon siellä puhelimen toisessa päässä, ku ei voi osallistua ihan naamakkain siihen semmoseen, ja sitten tämmöset sisäpiirin vitsit, tai tämmöset, mitkä on meidän suomalaisten juttuja, niin... että ottaa sillee huomioon semmosessa tietyn tasoisessa viestinnässä niitä toisessa päässä olevia ihmisiä, niin olis ihan hyvä.

Tiimeissä, joissa jäsenet ovat tasaisemmin hajautuneita, video- ja puhelinneuvottelutilanteissa osallistuminen on helpommin tasavertaisempaa, ja saattaa näin ollen vahvistaa tiimiin identifioitumista ja vähentää välissä olevaa etäisyyttä. Tiimi B:ssä, jossa pidettiin säännöllisiä puhelinpalavereita, ja jossa jäsenet olivat tasaisesti hajautuneita neljään maahan, puhelinneuvotteluiden koettiin vähentävän jäsenten etäisyyttä toisistaan ja tiivistävän yhteistyötä ja ryhmähenkeä.

T: You are located in different countries, does it effect on team spirit or togetherness somehow?  
 B3: ... Of course you have the distance, but then that we can compensate with the telephone meeting and seeing each other sometimes, and that we are doing.

## 6.5 Johtopäätöksiä

Hajautettuihin tiimeihin identifioituminen on moniulotteinen ilmiö, jota voi tarkastella sekä kognitiivisesta, affektiivisesta että behavioraalista näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellut tutkimukseni tulokset esittävät, että identifioituminen ilmenee ja rakentuu:

- kognitioiden
- viestintäsuhteiden ja
- viestintäkäyttäytymisen kautta.

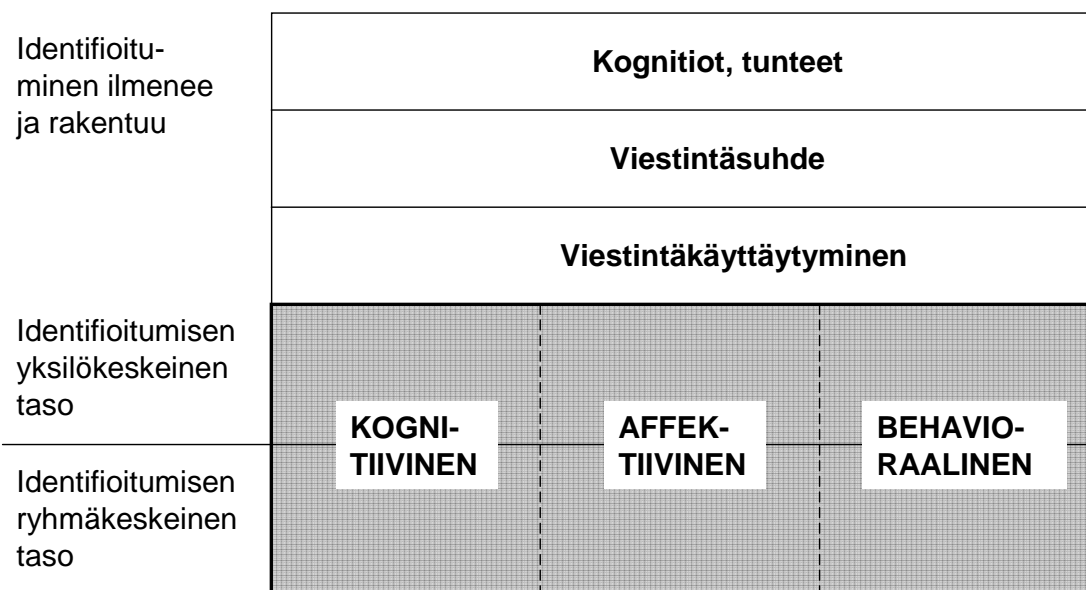
Hajautettujen tiimien jäsenet kokevat tiimiin identifioitumisen rakentuvan ja ilmenevän tiimin ja tiimijäsenyyden tiedostamisessa, jäsenten välisissä sosiaalisissa suhteissa sekä tavoitteiden tunnistamisessa ja niihin pyrkimisessä. Tiimin rajoista ja tiimin jäsenyydestä neuvotellaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tiimin jäsenten välisiä suhteita, attraktiota tai mahdollisia konflikteja rakennetaan ja ylläpidetään vuorovaikutuksen avulla. Myös yhteisten tavoitteiden tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen ja niistä neuvottelemine tapahtuvat tiimin johtajan ja jäsenten vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus on siis olennainen osa tiimiin identifioitumisen prosessia.

Tiimiin identifioitumisessa on myös mahdollista erottaa kaksi tasoa:

- yksilökeskeinen identifioituminen ja
- ryhmäkeskeinen identifioituminen.

Nämä tasot eroavat toisistaan siten, että yksilökeskeisellä tasolla identifioituminen rakentuu ja ilmenee yksilön henkilökohtaisina tietoina, asenteina ja käyttäytymisenä, kun taas ryhmäkeskeisellä tasolla identifioitumista ilmennetään ja rakennetaan ensisijaisesti suhteessa tiimiin ja yhteistyössä tiimin muiden jäsenten kanssa. Tässä voi nähdä yhteyksiä sosiaalisen identiteetin lähestymistavan esittämän depersonoitumisen kanssa (ks. esim. Haslam 2004, 31). Yksilökeskeisellä tasolla tiimin jäsen näkee tiimin toiminnan erillisten yksilöiden työskentelynä, kun taas ryhmäkeskeisellä tasolla tiimi nähdään yhtenä kokonaisuutena ja sen toiminta nähdään suhteessa muihin yksiköihin, kuten toisiin tiimeihin. Olen kuvannut tiimiin identifioitumisen eri puolia näillä eri tasoilla ja ulottuvuuksilla sekä vuorovaikutuksen roolia identifioitumisessa kuviossa 5.

Hajautettujen tiimien jäsenten näkemykset tiimiin identifioitumisesta näyttäisivätkin jakautuvan ajattelun kirjossa usealle eri tasolle ja ulottuvuudelle. Tiimiin identifioitumista voi nähdä tapahtuvan yksilökeskeisellä ja ryhmäkeskeisellä tasolla, sekä kognitiivisella, affektiivisellä ja behavioraalilla ulottuvuudella. Eronteko kognitiiviseen ja affektiiviseen on tuttu muidenkin vuorovaikutusilmiön tarkastelussa, mutta eronteko kognitioiden ja affektien välillä on kuitenkin usein käytännössä vaikeaa. Ulottuvuuksien rajat eivät aina olekaan selkeitä, vaan sekä kognitiivinen, affektiivinen että behavioraalinen ulottuvuus menevät jossain määrin päällekkäin.



KUVIO 5 Tiimiin identifioitumisen eri tasot ja ulottuvuudet

Nämä identiteetin tasot ja ulottuvuudet eivät kuitenkaan ole pysyviä tai kaksijakoisia olotiloja, joita joko koetaan tai ei koeta. Sen sijaan identifioituminen ja sen eri tasojen ja ulottuvuuksien vaihtelu on prosessi, jossa kokemus voi vahvistua, heikentyä tai pysyä samana, ja identifioitumisen kohde voi vaihdella tilanteista ja sen osapuolista riippuen.

Tutkimukseni tulokset laajentavat aikaisemmin paljon tarkasteltua sosiaalisen identiteetin lähestymistapaa (Tajfel 1974; Tajfel & Turner 1979). Tutkimukseni kannalta sosiaalisen identiteetin teoriassa on merkitystä eritoten identifioitumisen kognitiivisen puolen ymmärtämisessä. Oma työni laajentaa identifioitumisen käsitettä sosiaalisen identiteetin teoriasta eteenpäin, osittain samaan suuntaan kuin mitä muutkin tutkijat ovat esittäneet (ks. esim. Edwards & Pectei 2007; Henry ym. 1999; van Dick ym. 2004) Lähestymistavassani keskeistä on kuitenkin se, että jos tarkastellaan ryhmiä tai tiimejä, joiden jäsenet ovat jokapäiväisessä työssään vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, nousevat kognitiivisen ulottuvuuden lisäksi affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus tärkeiksi identifioitumisen puoliksi vuorovaikutussuhteiden ja vuorovaikutuskäyttäytymisen näkökulmasta.

Hajautetuissa tiimeissä jäsenten identifioitumisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi muodostuvat hajautetun tiimin ulottuvuudet: maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto. Ne asettavat paljon haasteita tiimiin identifioitumiselle, mutta suuri osa näistä haasteista liittyy tiimin jäsenten asenteisiin ja uskomuksiin. Erityisesti maantieteellisen hajautuneisuuden ja vuorovaikutuksen muodon aiheuttamat haasteet tuntuvat olevan ennemminkin yksilökohtaisia kuin koko tiimin kannalta identifioitumista vaikeuttavia tekijöitä. Vaikka osa tiimien jäsenistä koki maantieteellisen hajautuneisuuden muodostavan esteen tiimiin identifioitumi-

selle, oli osa jäsenistä myös sitä mieltä, että maantieteellisellä hajautuneisuudella ei niinkään ole merkitystä, vaan identifioitumista heikentävät tai vahvistavat tiimissä muut tekijät.

Vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys nähtiin sekä identifioitumista heikentäväksi että identifioitumisen ylipäättään mahdollistavaksi tekijäksi. Ne jäsenet, jotka korostivat identifioitumisen vaikeutta teknologiavälitteisen viestinnän kautta, vertasivat teknologiavälitteistä viestintää tiimin kasvokkaista paamisiin, joissa oli järjestetty jäsenille usein myös vapaamuotoista ohjelmaa, tiimikoulutuksia ja toisiinsa tutustumista. Tällainen vuorovaikutus nähtiin tiimiin identifioitumisen kannalta keskeiseksi, eikä sitä koettu saavutettavan teknologiavälitteisesti. Kuitenkin tulokseni osoittavat myös, että erilaisista viestintäteknologioista erityisesti pikaviestin näyttäisi tarjoavan tiimin jäsenille mahdollisuuden epämuodoliseen viestintään, jäsenten väliseen tutustumiseen ja suhteiden syventämiseen itsestäkertomisen ja huumorin kautta. Tietyt viestintävälineet voivatkin vahvistaa tiimin omia vuorovaikutuksen normeja ja tapoja, ja rakentaa tätä kautta tiimin jäsenten yhteistä identiteettiä. Kuten muissakin tutkimuksissa on havaittu, kasvokkaisuviestintä ei ole välttämätöntä ryhmälle ominaisen viestintätyylin ja normien rakentumisessa, vaan tällaista ryhmän omaa identiteettiä kuvaavaa vuorovaikutusta rakennetaan myös teknologiavälitteisesti (Postmes ym. 2000).

Teknologian roolista tiimiin identifioitumisen prosessissa on esitetty myös sellainen näkemys, että teknologian ominaisuudet, kuten anonyymiyys ja tallentuvuus, voisivat tukea ja vahvistaa identifioitumista (Chidambaram & Bostrom 1997). Viestintäteknologian välityksellä tiimin saavutukset tallentuvat ja sen avulla jäsenten on mahdollista keskustella avoimesti tiimin tilasta ja tavoitteista. Omien tulosteni näkökulmasta silloin, kun johtaja pyrkii vahvistamaan tiimin jäsenten identifioitumista tiimiin, teknologiavälitteisellä viestinnällä voi olla eri merkitys kun kasvokkaisuviestinnällä juuri teknologiavälitteisen viestinnän tallentumisen vuoksi. Näin jäsenillä on mahdollisuus lukea identifioimaan pyrkivä viesti useaan kertaan ja vahvistaa sitä kautta tiimiin identifioitumistaan.

Lisäksi sellaisissa tiimeissä, joissa teknologia on työn kohde, tai joiden jäsenten asiantuntemukseen kuuluu tuntea erilaisia viestintävälineitä, tiimiin identiteetti voi vahvistua sitä kautta, että jäsenet käyttävät viestintäteknologiaa vuorovaikutuksessaan. Jos jäsenet itse havaitsevat viestintäteknologian käytön olevan sujuvaa ja käyttävät erilaisia välineitä työssään paljon, heidän on myös helpompi identifioitua teknologiaa kehittävän ja käyttävän tiimensä tavoitteisiin. Näin ollen suhtautuminen viestintävälineisiin ja teknologiavälitteiseen viestintään sekä sen tuomiin hyötyihin ja haittoihin saattaa olla jonkin verran erilaista tiimeissä, joiden jäsenten työnkuvaan viestintäteknologia ja sen käyttö oleellisesti kuuluu kuin tiimeissä, jotka eivät ole yhtä viestintäteknologisesti orientoituneita.

Myös tiimin kieli ja oma kulttuuri ovat tiimiin identifioitumisen keskiössä. Tutkimukseni valossa näyttää siltä, että hajautettujen tiimien jäsenet käyttävät teknologiavälitteisessä viestinnässään samanlaisia sanoja, termejä ja sanontoja, joiden kautta tiimin identiteettiä rakennetaan ja tehdään eroa muihin ryhmiin.

Oman tiimin kesken käytetään paljon tiimi- ja organisaatiospesifiä sanastoa, jota ulkopuolisen on joskus vaikea ymmärtää. Erityisesti erilaiset lyhenteet ja projektien nimet ovat kielenkäytössä keskeisiä ja niillä on jaettu yhteinen merkitys. Lisäksi sisäpiirin vitsit ja yhteiset kokemukset organisaation toimintatavoista toimivat keskusteluissa tiimiin identifioitumista rakentavana tekijänä. Kun yhdessä toisten kanssa pyritään selviämään esimerkiksi muualta organisaatiosta tulevista vaatimuksista tai voidaan jakaa turhautumista joihinkin käytänteisiin, voi ryhmän sisäinen identiteetti vahvistua. Tällainen oman kulttuurin ja kielen kautta rakentuva ryhmään identifioituminen on havaittu myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Eastman 1985). Toisaalta tiimin identiteetti ja tiimiin identifioituminen myös ilmenevät näissä sanavalinnoissa ja keskusteluissa. Yhteiset termit, vitsit ja asiat, joihin palataan yhä uudestaan jäsenten keskusteluissa, ovat myös osoitus siitä, että jäsenet ovat identifioituneet tiimiin.

Tiimiin identifioitumisen vahvistamisessa tiimin johtajalla on merkittävä rooli. Sekä tiimin jäsenten että johtajien mielestä johtajan viestinnällä ja toiminnalla on merkitystä siihen, miten jäsenet tiimiin identifioituvat. Johtajien identifioimisstrategiat olivat myös yllättävän samankaltaisia sen kanssa, mitä tiimin jäsenet odottivat johtajien heidän identifioitumisensa hyväksi tekevän. Tiimin johtajat näkivät keskeisiksi tiimiin identifioitumiseen yhteydessä oleviksi tekijöiksi:

- yksilön huomioimisen
- positiivisen palautteen
- tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttämisen sekä
- tiimiaktiiviteetit ja kasvokkaistapaamiset.

Johtajien korostama yksilön huomioiminen tulee esiin jäsenten kokemuksissa yksilöiden osallistamisena ja oikeudenmukaisena kohteluna. Positiivisen palautteen antaminen vastaa puolestaan tiimin jäsenten korostamaa palkitsemisen merkitystä. Tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttä korostavat sekä tiimien jäsenet että johtajat identifioitumista vahvistavina tekijöinä. Lisäksi tiimin johtajat uskovat erilaisten tiimiaktiiviteettien ja kasvokkaistapaamisten rakentavan jäsenten tiimiin identifioitumista, minkä jäsenet vahvistavat. Kaiken kaikkiaan tiimin johtajalla ja hänen suhtautumisellaan tiimiinsä on hajautettujen tiimien jäsenten mielestä suuri merkitys sille, miten jäsenet lopulta identifioituvat tiimiin.

Tutkimustulokseni johtajan merkityksestä tiimiin identifioitumisessa laajentavat niitä tuloksia, mitä sosiaalisen identiteetin näkökulma on johtajuudesta havainnut. Sosiaalisen identiteetin tutkimusperinteessä on koeasetelmin osoitettu, että ihmisten jakaminen kahteen ryhmään jopa täysin triviaalein kriteerein saa heidät tekemään eron ryhmien välille ja suosimaan omaa ryhmäänsä. (ks. koonti Messick & Mackie 1989, 59.) Tästä itsekategorisoinnin näkökulmasta ryhmän tavoitteilla tai jäsenten välisillä suhteilla ei niinkään olisi merkitystä, vaan keskeistä on ennemminkin se, että yksilölle tehdään selväksi, mihin ryhmään hän kuuluu. Tällaisilla kokeilla onkin pystytty osoittamaan se minimi-

so, jolla identifioituminen voi syntyä. Tätä kautta hajautetuissa tiimeissä, joissa selkeiden tavoitteiden asettaminen voi olla joskus haasteellista eivätkä tiimin jäsenet ole aina tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään eri työprojektiansa takia, tiimiin identifioitumista voitaisiin tukea osoittamalla jäsenille selkeästi, mihin tiimiin he organisaatiossa kuuluvat, ja että he ovat kyseisen tiimin täysivaltaisia jäseniä. Tämän kategorian osoittamisessa astuu kuitenkin vahvasti mukaan identifioitumisen behavioraalinen puoli viestintäkäyttäytymisen muodossa. Tiimin johtajan voi omalla viestinnällään osoittaa jäsenilleen, millaiseen tiimiin nämä kuuluvat ja miten heidän tiiminsä eroaa muista tiimeistä. Tällöin jäsenten tietoisuus omasta tiimistä ja eronteko toisiin organisaation sisäisiin tai ulkopuolisiin tiimeihin voi lisääntyä, jolloin myös identifioitumista omaan tiimiin pitäisi sosiaalisen identiteetin näkökulmasta tapahtua.

## 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Ennen tutkimukseni johtopäätöksiä arvioin tässä luvussa tutkimukseni metodologisia valintoja sekä tutkimukseni tuloksia. Tarkoitukseni on ennen laajempien päätelmien tekemistä tuoda esiin se, millä tavalla tutkimusaineistoni ja -menetelmäni ovat rakentaneet ja ohjanneet tuloksiani ja niiden tulkintaa. Tutkimustulosten arviointi on läheisesti yhteydessä yleisiin, tutkimusparadigmaan liittyviin tieteenfilosofisiin ja metodologisiin lähtökohtiin. Olen esitellyt näitä valintoja luvussa 2, jossa käsitelen tutkimukseni toteutusta. Palaan tässä luvussa näihin tutkimukseni filosofisiin lähtökohtiin ja arvioin tutkimustani laadullisen, tulkinnallis-konstruktivistisen tutkimusparadigman arviointikriteerien valossa, jotka poikkeavat konventionaalisen paradigman kriteeristöstä.

Nojaan arvioinnissani suurelta osin Linconin ja Guban (1985) luomiin laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereihin, jotka ovat saavuttaneet paljon huomiota ja joita he ovat käsitelleet myöhemmissä kirjoituksissaan luotettavuuden (trustworthiness) alakäsitteinä (ks. esim. Guba & Lincoln 1989). Siinä missä konventionaalisisessa tutkimusparadigmassa arvioidaan tutkimuksen sisäistä ja ulkoista validiteettia sekä reliabiliteettia tulisi laadullisen, tulkinnallis-konstruktivistisen tutkimuksen arvioinnissa puhua uskottavuudesta tai vastaavuudesta (credibility), siirrettävyydestä (transferability) ja luotettavuudesta tai tutkimustilanteen arvioinnista (dependability) (Lincoln & Guba 1985, 300; suomennotokset termeistä esim. Tynjälä 1991). Arvioin seuraavissa luvuissa tutkimustani näiden kolmen kriteerin näkökulmasta. Lopuksi tarkastelen tutkimukseni eettisiä näkökulmia.

### 7.1 Uskottavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusraportin uskottavuus tai vastaavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tulisi pystyä osoittamaan tulostensa olevan autenttisia siinä mielessä, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin tutkittavien sosiaalisia konstruktioita (Guba & Lincoln 2005, 205). Lincolnin ja Guban (1985, 301) luomassa arviointikriteeristöissä uskottavuuden yhtenä kriteerinä voidaan pitää sitä, millä tavalla tutkimusmenetelmät tukevat tutkittavien todellisuuksia vastaavien tulosten ja tulkintojen tekemistä. Toisaalta yhtä tärkeää uskottavuuden



näkökulmasta on myös se, kuinka täsmällisiä tehdyt tulokset ovat ja miten ne perustellaan (Guba & Lincoln 2005, 205). Tarkastelen seuraavaksi tutkimukseni uskottavuutta näistä molemmista näkökulmista.

Lincoln ja Guba (1985, 301–316) esittelevät useita tapoja, joiden kautta tutkimuksen uskottavuutta voidaan tutkimusmenetelmien näkökulmasta parantaa. Näistä tärkeimpiä oman tutkimukseni näkökulmasta ovat tutkijan pitkällinen tutustuminen tutkimuskohteeseen ja -ympäristöön (prolonged engagement), yhtämittäinen observointi (persistent observation) ja triangulaatio. Tutustuminen tutkimuskohteeseen on tärkeää, jotta tutkija voi ymmärtää tutkimuksensa kontekstin ja rakentaa luottamusta tutkittavien ja itsensä välille (Lincoln & Guba 1985, 302–303). Otin yhteyttä tutkiimiini tiimeihin ensin tiimin vetäjien kautta, joiden kanssa keskustelemalla pyrin rakentamaan omaa ymmärrystäni tutkimuskohteesta. Tiimin vetäjien haastattelut olivat kaikki pitkäkestoisempia kuin tiimin jäsenten haastattelut, ja toteutin ne myös ennen jäsenten haastatteluita, mikä mahdollisti tutkimuskontekstin ymmärtämisen ja siihen tutustuminen hieman laajemmasta näkökulmasta. Haastatteleamalla kaikki tiimin jäsenet ennen tiimin vuorovaikutuksen observoinnin aloittamista pyrin saavuttamaan tutkittavieni luottamuksen ja ymmärryksen tutkimusintressejäni kohtaan. Henkilökohtaisen kontaktin luominen jokaiseen tutkittavaan oli tärkeää ennen observoinnin aloittamista nimenomaan luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Kun tutkittavilla oli mahdollisuus kysyä tutkimukseni tavoitteista ja tarkoitusperistä haastattelun aikana kahden kesken, heidän oli todennäköisesti helpompaa ja miellyttävämpää tuoda tiimin vuorovaikutuksessa esiin myös luottamuksellisia asioita, silloin kun toisen aineistonkeruuvaiheeni aikana observoin sitä.

Tutkimuskohteen ymmärtämistä ennen haastatteluja olisi voinut parantaa vielä tarkempi tutustuminen tutkittaviin organisaatioihin ja tiimeihin esimerkiksi erilaisten organisaation dokumenttien näkökulmasta. Nyt tieto organisaatiorakenteista on rakentunut ainoastaan haastateltavien tietämyksen ja haastatteluissa esiin tulleiden asioiden varaan. Koska tutkimusintressini ovat kuitenkin olleet ennen kaikkea tutkimieni tiimien ryhmä- ja interpersonaalisen tason asioita, en koe tämän olevan suuri rajoite tutkimustulosteni uskottavuudelle.

Yhtämittäinen observointi auttaa tutkijaa sen huomaamisessa, mikä tutkimuskohteessa on oleellista tutkimustehtävän kannalta. Siinä missä tutustuminen tutkimuskohteeseen auttaa perehtymään koko tutkimuskohteen laajuuteen, tuottaa yhtämittäinen observointi puolestaan syvyyttä tutkimusanalyysiin. (Lincoln & Guba 1985.) Tämän vuoksi observointi onkin yksi keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Lincoln ja Guba (1985, 304) varoittavat kuitenkin liiallisesta sulautumisesta ja sopeutumisesta tutkittavaan ryhmään, jolloin erityiset, tutkimusympäristössä havaittavat asiat voivat jäädä huomaamatta ja muuttua normaaleiksi. Tämä voi heikentää tutkimuksen uskottavuutta. Omassa työssäni observointini liittyi kuitenkin niin keskeisesti aineistonkeruuseen, että liiallista sulautumista ei päässyt tapahtumaan. Sen sijaan observointia esimerkiksi tiimin jäsenten työpaikoilla olisi voinut tehdä enemmänkin ennen varsinaisen aineistonkeruun aloittamista. Tämä on kui-

tenkin hajautettuja tiimejä tutkittaessa mahdotonta, koska tiimin jäsenet työskentelevät eri työpaikassa tai jopa eri maassa.

Triangulaatiolla voidaan tarkoittaa eritasoista useiden menetelmien tai lähteiden käyttöä. Erilaisten aineistojen triangulaatiota on esimerkiksi se, kun tietoa tutkimuskohteesta kerätään erilaisilla menetelmillä ja eri aikaan, ja näitä aineistoja verrataan toisiinsa. Triangulaatiolla voidaan tarkoittaa myös erilaisten teoreettisten näkökulmien hyödyntämistä, kun samaa ongelmaa tarkastellaan vaikkapa eri tieteenalojen viitekehystä. (Patton 1990, 467.) Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä metodista että jossain määrin myös teoreettista triangulaatiota. Tutkimusaineistoa on kerätty sekä teemahaastatteluun että observoinnilla hajautettujen tiimien teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Näitä aineistoja on vertailtu keskenään kokonaisemman kuvan saamiseksi. Lisäksi analysoidessani tiimiin identifioitumisen käsitettä, otin huomioon myös aikaisemmin esitettyjä teoreettisia viitekehyksiä, jotka pohjaavat eri tieteenalojen tutkimustraditioihin, esimerkiksi sosiaalipsykologian tieteenalalla paljon käytettyyn sosiaalisen identiteetin teoriaan.

Kun arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta tehtyjen tulkintojen ja niiden perustelujen näkökulmasta, kriteerinä voidaan käyttää sitä, ovatko saadut tulokset uskottavia muiden aiheesta julkaistujen tutkimusten valossa. Tutkimukseni analyysin uskottavuuden kannalta merkityksellistä on se, että olen koodannut aineistoani sekä aineistolähtöisesti, mutta myös teoriasidonnaisesti esimerkiksi identifioitumisen käsitettä rakentaessani. Olen myös suhteuttanut tutkimukseni tuloksia muihin tutkimuksiin jokaisen tuloslukuni johtopäätöksiösiossa. Voidaan sanoa, että tutkimukseni tulokset kytkeytyvät olemassa olevaan teoriaan. Koska osa tuloksistani pohjautuu kuitenkin melko tarkkaan vuorovaikutuksen analysointiin, sekä sellaisiin menetelmiin, joita ei ole organisaatioympäristössä juuri aikaisemmin toteutettu, on näiden tulosten uskottavuutta vaikea vahvistaa vastaavanlaisiin tutkimuksiin vertaamalla.

## 7.2 Siirrettävyys

Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tuloksia voidaan soveltaa toiseen kontekstiin tai osallistujajoukkoon (Lincoln & Guba 1985). Siirrettävyyttä arvioitaessa arviointikriteereiksi nousevat jälleen helposti konventionaalisen paradigman käsitykset tutkimuksen ulkoisesta validiteetista, ja tätä kautta tutkimuksen yleistettävyydestä. Tulkinnallis-konstruktivistisen paradigman käsitykset yleistettävyydestä määrittyvät kuitenkin eri kriteerein kuin konventionaalisisessa tutkimusperinteessä. Paradigmaa tiukasti tulkiten yleistettävyyden arvioiminen ei ole edes samalla tavalla mahdollista kuin konventionaalisen paradigman näkökulmasta, vaan tulkinnallis-konstruktivistiseen lähestymistapaan pohjautuvassa tutkimusraportissa voidaan pyrkiä vain niin monimuotoiseen ja tarkkaan menetelmien kuvaukseen, että yleistettävyydestä kiinnostuneet henkilöt voivat sen perusteella soveltaa tutkimuksen tuloksia toiseen kontekstiin ja arvioida tätä kautta tutkimuksen siirrettävyyttä (Lincoln & Guba

1985, 316). Toisaalta siirrettävyyttä voi nähdä olevan mahdollista parantaa myös tarkoituksenmukaisella kohdejoukon valinnalla (Erlandson, Harris, Skipper & Allen 1993, 33; Eskola & Suoranta 1998, 66; Lincoln & Guba 1985, 316).

Tutkimustulosteni siirrettävyyttä voidaan tarkastella ensinnäkin sillä tasolla, miten hyvin tutkimuksessa pystytään löytämään yleisiä, erilaisista konteksteista riippumattomia ilmiöitä. Olen tulosteni analyysissä etsinyt välillä hyvin erilaisista tiimikonteksteista (erilaiset toimialat ja työnkuvat, erilainen hajautuneisuuden aste) mahdollisia yhteneväisyyksiä. Toisaalta tulosten siirrettävyyttä voi tarkastella sillä tasolla, kuinka todenmukaisilta ja oikeaan osuvilta esittämäni tulokset vaikuttavat. Tällaisen siirrettävyyden arvioinnin mahdollistamiseksi olen kuvannut tutkimuskohdettani ja niissä esiintyviä ilmiöitä mahdollisimman tarkasti. Monimuotoinen kuvaus edesauttaa tulosten syvällistä ymmärtämistä ja tätä kautta niiden siirrettävyyden subjektiivista arviointia. Siirrettävyys ei konstruktivistisessä tutkimuksessa tarkoita pelkästään sellaisten yhteisten tekijöiden löytämistä, jotka pätevät erilaisissa konteksteissa, vaan tutkimusasetelman ja tulosten tarkan kuvauksen kautta mahdollistetaan se, että tutkimuksen tulosten soveltuvuutta toiseen kontekstiin pystytään arvioimaan myös näistä erilaisista konteksteista tulevien ihmisten näkökulmasta (Erlandson ym. 1993, 32-33). Hyvin toisenlaisessa hajautetussa tiimissä kuin tutkimukseni kohdejoukossa työskentelevä tiimin jäsen, joka lukee tuloksiani, pystyy toivottavasti tämän tarkan kuvauksen perusteella näkemään tulokseni oikeasta perspektiivistä ja havainnoimaan, mitkä ilmiöt ovat sovellettavissa hänen tiimiinsä. Kuten laadullista tutkimusta yleensäkin, ei tätäkään tutkimusta olisi mahdollista toistaa täysin samanlaisena, vaan menetelmien ja tulosten tarkan kuvauksen kautta lukijalle avautuu mahdollisimman monipuolinen kuva siitä, mitä tutkimuksessa on tapahtunut, ja tämän kokemuksen kautta hän voi arvioida tutkimuksen siirrettävyyttä.

Jotta monimuotoinen ja tarkka kuvaus laadullisessa tutkimuksessa olisi mahdollista, täytyy tutkijan kuitenkin kiinnittää huomiota myös tutkimuksen kohdejoukon valintaan (Erlandson ym. 1993, 33; Lincoln & Guba 1985, 316). Tutkimuksen siirrettävyyttä voi laadullisessakin tutkimuksessa kasvattaa esimerkiksi haastateltavien valinnalla. Tutkimustulosten siirrettävyyttä parantaa, jos haastateltavat ovat kiinnostuneita tutkimuksesta, suhteellisen samantyyppisen ryhmän jäseniä, jolloin heillä on suurin piirtein samanlainen kokemusmaailma ja heillä on tutkijan kannalta tutkittavasta aiheesta oleellista tekijän tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 66.) Tästä näkökulmasta haastatteluaineistoni vastaakin näihin siirrettävyyden kriteereihin. Koska haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, tutkittavat olivat myös suhteellisen kiinnostuneita tutkimuksesta, ja osa haastateltavista ilmaisikin suoraan kiinnostuksensa tutkimusaiheittani kohtaan. Haastateltavani kuuluvat kaikki hajautettuihin tiimeihin, jotka – vaikka ovatkin hyvin erilaisia keskenään – tekevät yhteistyötä suurelta osin teknologian välityksellä ja ovat ainakin osittain maantieteellisesti hajautettuja. Näin ollen haastateltavien kokemusmaailmat todennäköisesti kohtaavat toisensa tutkimukseni kannalta oleellisissa kysymyksissä. Koska he toimivat päätyönään hajautetun tiimin jäseninä, heillä voitiin olettaa olevan myös

tutkittavasta aiheesta omakohtaista, jokapäiväistä tietoa, usein jo pidemmältä ajalta.

### 7.3 Luotettavuus

Luotettavuudella tai tutkimustilanteen arvioinnilla (dependability) tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole pelkästään sattumanvaraisia (Lincoln & Guba 1985). Luotettavuuden arviointiin liittyy se, millä tavalla tutkimusaineisto on kerätty ja millä tavalla tulokset on tuotettu, eli miten aineisto on analysoitu. Arviointi koskee siis koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 210). Luotettavuuden arviointi liittyy myös läheisesti tutkimuksen uskottavuuden arviointiin. Arvioin seuraavaksi tutkimukseni luotettavuutta tutkimukseni kahden eri aineiston, haastatteluiden ja tallennetun teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen keräämiseen ja analysointiin liittyvien tekijöiden kautta.

Haastatteluaineiston keräämisen näkökulmasta on oleellista pohtia tutkimustulosten luotettavuuden kannalta sitä, miten tutkittavien merkitykset tutkittavista käsitteistä ovat muodostuneet. Tätä kysymystä voi lähestyä tutkimuksen arvioinnissa niin kutsutun käsitevaliditeetin kautta. Käsitevaliditeetista puhutaan yleensä konventionaalisen paradigman yhteydessä, jolloin sillä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin käytetyt mittarit ja menetelmät ovat yhteydessä kuhunkin tarkastelun kohteena olevaan käsitteeseen. Kuitenkin myös tulkinnallis-konstruktivistisen paradigman näkökulmasta käsitevaliditeettia voi tarkastella esimerkiksi haastattelujen toteuttamisen kautta siitä näkökulmasta, millä tavalla haastateltaville annetaan tilaa puhua siitä, miten he tulkitsevat ja ymmärtävät tutkittavaa ilmiötä. (Cherryholmes 1988.)

Tässä tutkimuksessa käsitevaliditeettia on syytä tarkastella erityisesti kahden tärkeän käsitteen, vuorovaikutuksen ja identifioitumisen osalta. Puhuessani tutkittaville haastatteluissa vuorovaikutuksesta käytin siitä vuorovaikutustermin ohella sanoja yhteistyö, yhteydenpito ja viestintä. Identifioitumisesta puhuin haastatteluissa identifioitumisen lisäksi sanoilla sitoutuminen, ryhmään kuuluminen, tiimihenki ja tiimin tiiviys. Tällaisen lähestymistavan ongelmana voi pitää sitä, että erilaisia sanoja tarjotessaan tutkija voi tulla antaneeksi tutkittavalle sanan, jota hän käyttää käsitteellistämättä ilmiötä omin sanoin. Se, että käytin identifioitumisesta keskusteltaessa usein termiä sitoutuminen, on saattanut suunnata sitä, miten merkitykset ovat tässä tutkimuksessa syntyneet. Vaikka käsitteen on todettu olevan hyvin lähellä identifioitumisen käsitettä (ks. esim. Ashforth & Mael 1989, 23; Scott 1999, 456.), siihen saatetaan kuitenkin liittää suhteellisen voimakkaita merkityksiä ja valmiita mielle yhtymiä. Usean sanan käyttöä voidaan kuitenkin perustella sillä, että tutkittavana olevista käsitteistä saatiin tätä kautta mahdollisimman monipuolinen ja tutkittavien arkea lähellä oleva ymmärrys. Esimerkiksi sitoutuminen on käsitteenä selvästi arkipäiväisempi ja käytetympi kuin identifioitumisen käsite. Jos identifioituminen olisi määritelty tutkittaville etukäteen tarkkarajaisesti, esimerkiksi kuvaamalla sitä pelkästään tiimiin kuulumiseksi tai yhteisyyden kokemiseksi ryhmän kans-

sa, jotain tärkeitä ilmiöön liittyviä näkökulmia olisi saattanut jäädä havaitsematta.

Käsitevaliditeetin näkökulmasta merkitystä voi olla myös sillä, että osa haastatteluista on tehty englanniksi, joka ei ole itselleni eikä suurimmalle osalle haastateltaviani oma äidinkieli. Merkitysten muodostaminen ja tulkintojen välittyminen voi olla vieraalla kielellä vaikeampaa kuin tilanteessa, jossa asioita saa pohtia omalla äidinkielellään. Vieraan kielen käyttö oli kuitenkin ainoa mahdollisuus tilanteessa, jossa tutkittavat olivat kotoisin monesta maasta, eivätkä tutkimusresurssit olisi mahdollistaneet tulkin käyttöä. Pysin kuitenkin englanninkielisissäkin haastatteluissa käsitteiden avoimeen lähestymistapaan käyttämällä monia termejä ja antamalla haastateltavan puhua aiheesta mahdollisimman paljon omin sanoin. Joissain tapauksissa tämä oli kuitenkin haastateltavan puutteellisen kielitaidon vuoksi haasteellista. Suurin osa haastateltavista osasi kuitenkin erinomaisesti englantia, koska he käyttivät sitä myös työtä tehdessään jatkuvasti. Näin ollen voikin perustella, että käsitevaliditeetti ei muodosta englanninkielisten haastattelujenkaan kohdalla suurta ongelmaa.

Tallennetusta teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta koostuvan aineiston luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on tämän tutkimuksen näkökulmasta se, että tutkimuskonteksti ei ollut minulle entuudestaan tuttu. En ollut itse tutkimusaineistoa kerätessäni työskennellyt hajautetussa tiimissä, enkä tutkimusta aloittaessani tiennyt paljonkaan siihen liittyvistä haasteista. Vaikka en tuonut tätä suuremmin tutkittavilleni esiin, olin heidän näkökulmastaan vuorovaikutusta tallentaessani todennäköisesti useimmiten ulkopuolinen ja luultavasti myös akateemisesta maailmasta tuleva tarkkailija. Läsnaolooni tallennustilanteissa suhtauduttiin kuitenkin neutraalisti, ja se tuntui helposti myös unohdettavan etenkin puhelinneuvotteluissa, joissa hiljainen kuuntelemiseni ei tullut millään lailla kuulijoille näkyväksi muuta kuin neuvotteluiden alussa esittäytyessä. Videoneuvotteluissa olin kyllä näkyvämmän läsnä, mutta sielläkään osallistumiseeni ei kiinnitetty suurempaa huomiota. Keskustelufoorumilla läsnäoloni ei sen sijaan ollut näkyvää, koska en jättänyt tiimin keskustelupalstalle yhtään kommenttia. Myös pikaviestiaineistoni muotoutumisessa tutkijan roolilani on voinut olla se vaikutus, että tiimin jäsenet eivät ole lähettäneet minulle kaikkia viestejään, koska eivät ole halunneet paljastaa niissä käsiteltyjä asioita.

Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta olennaista onkin huomioida se, että jäsenten tietoisuus tutkimuksen kohteena olemisesta on voinut vaikuttaa siihen, mitä he toisilleen puhuvat ja kirjoittavat. En voi tietää, sisältääkö tallennetusta vuorovaikutuksesta koostuva aineistoni kattavasti kaikkea tiimeille tyypillistä vuorovaikutusta. Lisäksi vaikka tallennustilanteissa näytti siltä, että roolini ulkopuolisena havainnoijana unohdettiin, on se silti saattanut olla tutkittavien mielessä. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, mitä asioita tiimin jäsenet keskusteluissaan ja viesteissään ovat tuoneet esiin. Voi hyvin olla, että tallentamalla teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta en ole päässyt käsiksi kaikkiin niihin vuorovaikutusilmiöihin, joita tiimeissä tapahtuu. Esimerkiksi konflikteja ja erimielisyyksiä saattaa esiintyä aineistossani vähemmän kuin niitä

muuten olisi esiintynyt sen vuoksi, että olin vuorovaikutusta tallentaessani tutkittavilleni läsnä ainakin jollain tasolla.

Tallennetusta vuorovaikutuksesta koostuvan aineiston koolla ja kattavuudella on myös merkitystä luotettavuuden näkökulmasta. Aineiston kattavuutta olisi voinut parantaa kolmesta näkökulmasta: 1) vielä laajempien aineistojen keräämisellä kustakin välineestä, 2) keräämällä aineistoa kustakin tiimistä useamman viestintävälineen kautta tai 3) havainnoimalla samoissa toimipisteissä toimivien tiimin jäsenten kasvokkaisvuorovaikutusta heidän työpaikoillaan. Laajempien aineistojen näkökulmasta erityisesti pikaviestinkeskusteluja olisi voinut olla enemmän ja toivottavaa olisi ollut saada niitä jokaiselta tiimin jäseneltä. Koska viestien lähettäminen perustui yksilöiden vapaaehtoisuuteen ja muistamiseen, kaikki jäsenet eivät lähettäneet viestejä. Osa jäsenistä myös ilmoitti jo haastatteluvaiheessa, ettei käytä pikaviestintä aktiivisesti. Muiden viestintävälineiden osalta erityisesti sähköpostin välityksellä käytyjen keskusteluiden tallennus olisi voinut monipuolistaa aineistoa. Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ei kuitenkaan tallennettu enempää tutkimusaiheen rajaamisen ja tutkijan rajallisten resurssien vuoksi. Koska viestintäteknologiaa käsittelevän tutkimuskysymyksen painopiste oli tarkastella ennen kaikkea erilaisia, ryhmän yhteiseen viestintään tarkoitettuja viestintävälineitä ja niiden merkitystä hajautettujen tiimien työssä, täyttää aineistoni tästä näkökulmasta mielestäni kohdallisen hyvin asetetut kriteerit.

Lisäksi kahden tutkimuksessani käytetyn eri aineiston yhteismitallisuus on asia, joka liittyy tulosten luotettavuuteen. Teemahaastattelut ja tallennettu teknologiavälitteinen vuorovaikutus ovat luonteeltaan hyvin erilaisia aineistoja. Vaikka tallensin vuorovaikutusta joissain tapauksissa melko pitkälläkin aikavälillä, on tällä tavalla tuotettu aineistoni sivumäärällisesti kuitenkin paljon suppeampi kuin haastatteluaineistoni. Vuorovaikutusta tallentamalla voidaan kuitenkin päästä analysoimaan sellaisia asioita, joita tutkittavat eivät haastateltaessa osaisi tuoda esille, tai joita he eivät ole edes itse tiedostaneet. Analysointivaiheessa pyrin tarkastelemaan molempia aineistoja samanaikaisesti tällaisten erojen, mutta myös yhtäläisyyksien osalta. Useat teemat, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksen piirteet eri välineissä, esiintyivätkin molemmissa aineistoissa, jolloin kahden eri aineiston käytön voi nähdä lisäävän tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pelkkien menetelmien luotettavuuden arviointi ei riitä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan myös jatkuvasti aineistoa analysoitaessa. Haastatteluaineiston tuloksia analysoidessani luotettavuuden näkökulmasta yhdeksi keskeiseksi seikaksi nousi tiimiin identifioitumisen käsitteen konstruointi. Koska operationalisoitin tutkittavaa ilmiötä haastattelutilanteessa tutkittaville hyvin monella tavalla, he myös puhuvat haastatteluaineistossa identifioitumisesta hyvin kirjavin käsittein. Haastatteluaineiston analyysivaiheessa kokosin sekä suomenkielisistä että englanninkielisistä haastatteluista yhteen kaikki ne teemat ja käsitteet, joiden kautta ajattelin tutkittavien identifioitumista käsitteellistävän. Olin tulkintoja tehdessäni varovainen, ja otin puheen kulloisenkin kontekstin tarkasti huomioon. Tätä kautta sinänsä hyvin erilaisin käsittein kuvatusta ilmiöstä oli kuitenkin

kin mahdollista muodostaa ehjä ja kokonainen käsittekokonaisuus. Raportointivaiheessa kulloistakin asiayhteyttä ei ole kuitenkaan ollut aina mahdollista aukottomasti kuvata, jolloin osa tuloksissa esitetyistä sitaateista erityisesti identifioitumista tarkastelevassa luvussa 6 saattavat sen vuoksi vaikuttaa toisiinsa nähden melko erilaisilta käsitteiden moninaisuuden vuoksi. Tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa fokus tulisikin näin ollen olla kokonaisuudessa eikä yksittäisissä sitaateissa ja niissä käytetyissä käsitteissä. Käsitteiden moninaisuutta sekä niiden välillä esiintyviä jännitteitä ja yhdenmukaisuuksia on kuitenkin pyritty tuomaan kattavasti esiin juuri näillä autenttisilla sitaateilla, mikä voidaan arvioida tulosten luotettavuutta lisääväksi tekijäksi.

Tallennetun vuorovaikutuksen analysoinnin luotettavuutta saattaa heikentää se, että yhdenkään tiimin substanssiosaaminen ei kovin tiiviisti liittynyt omaan alaani tai oli joissain tapauksissa kaukana omasta erityisosaamisestani. Tämä aiheutti aineiston analyysissä joskus sen, että en tuntenut kovin hyvin kontekstia, jota käsiteltiin. Koska tutkimuskiinnostukseni ovat kuitenkin olleet ennen kaikkea tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä, en koe tietämättömyyteni tiimin substanssialueesta rajoittaneen tutkimuksen analysointia. Lisäksi haastattelin kaikki tiimien jäsenet ennen tallennetun vuorovaikutuksen analysointia, jolloin minulla oli riittävä kuva kustakin tiimistä ja tiimin jäsenten työnkuvasta aineiston analysointivaiheessa. Tämän voi nähdä osaltaan lisänneen tallennetun vuorovaikutuksen analysoinnin luotettavuutta. On kuitenkin huomattava, että jos olisin itse työskennellyt tutkimissani tiimeissä tai havainnoinut heidän työtään vielä intensiivisemmin tai pidemmän aikaa, olisin varmasti kiinnittänyt huomiota eri asioihin tai tulkinnut joitain keskusteluja tiimin jäsenten välillä eri perustein. Tallennetun vuorovaikutuksen analysoinnissa pyrinkin noudattamaan varovaisuutta ja yhdistelemään havaintojani haastatteluaineiston analyysistä nousseisiin ilmiöihin mahdollisuuksien mukaan.

Analyysini vahvuudeksi tässä tutkimuksessa nouseekin se, että olen päässyt haastatteluaineiston ohella analysoimaan tiimin jäsenten vuorovaikutusta, joka sisältää myös luottamuksellisia, liikesalaisuuksien piirissä olevia asioita. Tästä voikin päätellä, että tutkimani vuorovaikutus on autenttista, eivätkä tutkittavat ole antaneet läsnäoloni ainakaan tässä suhteessa häiritä heitä. Vuorovaikutuksen analysoinnin kautta olen myös saanut tutkimustehtäväni kannalta monipuolisempia ja kattavampia tuloksia kuin mihin pelkällä haastatteluaineiston analyysillä olisi ollut mahdollista päästä.

## 7.4 Eettisyys

Tutkimuksen eettisyydestä on olemassa omat koodistonsa, joiden merkitys painottuu sen mukaan, millaisesta tutkimuksesta kulloinkin on kysymys. Tarkastelen eettisiä kysymyksiä seuraavaksi sellaisten tekijöiden kautta, jotka ovat omassa tutkimuksessani oleellisia: tutkittavien tiedottaminen tutkimuksen luonteesta ja seurauksista ja heidän vapaaehtoinen suostumuksensa tutkimuk-

seen, sekä luottamuksellisuuden säilyttäminen (Christians 2005; Guba & Lincoln 1989).

Tutkittavilla tulee olla oikeus ennen tutkimukseen osallistumista kuulla, minkälaisesta tutkimuksesta on kysymys ja millaisia toimenpiteitä tutkimus heiltä edellyttää, jonka jälkeen he saavat itse päättää, lähtevätkö mukaan tutkimukseen. Tiedotin kaikissa tiimeissä tiimin vetäjien kautta tutkimukseni tavoitteista ja menetelmistä, joita aioin tutkimuksessani käyttää. Kysyin halukkuutta osallistua haastatteluihin itse jokaiselta jäseneltä sähköpostin välityksellä saatua tiiminvetäjältä heidän yhteystietonsa. Kaikki tiimien jäsenet suostuivat osallistumaan tutkimukseen, mutta 1–3 jäsentä kahdesta tiimistä ei osallistunut haastatteluihin joko työkiireisiin, kielitaidon puutteeseen tai muihin syihin vedoten. Näitä tiimin jäseniä ei näin ollen haastateltu. Myös vuorovaikutuksen tallennettamiseen pyydettiin lupa joko tiimin johtajien kautta tai tiimin jäseniltä itseltään. Vuorovaikutuksen tallennuksen vuoksi kukaan tutkittavista ei kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta. Pikaviestimellä kerätyissä viesteissä jäsenillä oli myös itse mahdollisuus päättää, mitkä viesteistä he tallensivat ja lähettivät minulle eteenpäin tutkimusta varten.

Luottamuksellisuuden säilyttäminen on tutkimustyössä tärkeä tutkijan eettinen tehtävä. Tässä tutkimuksessa tutkittaville luvattiin jokaiselle erikseen haastattelun alussa, että heidän anonymiteettiään varjellaan, eikä heitä pystytä tutkimusraportista tunnistamaan. Anonymiteetin varjelu on laadullisessa tutkimuksessa joskus vaikeaa, koska tutkimusraportti sisältää paljon tutkittavien autenttisia sitaatteja. Sitaateista onkin poistettu sellaiset asiat, jotka paljastaisivat liikaa tutkittavien henkilöllisyydestä tai tutkittavasta organisaatiosta. Muutin myös joitain murre sanoja tai ilmaisuja joissain sitaateissa yleiskieliseen muotoon varjellakseni tutkittavien anonymiteettiä.

Ylipäätään tutkimuksen etiikkaa tarkasteltaessa on myös huomioitava, että ihmistieteissä tutkimus on aina interventio tutkittavien elämään – tässä tutkimuksessa heidän työhönsä ja tiimeihin, joissa he toimivat. Tutkimuksen aikana tutkittavat ovat saattaneet ruveta pohtimaan jotain asioita tai toimintatapoja tiimissään tai omassa työssään, joihin he eivät aikaisemmin ole kiinnittäneet huomiota. Erityisesti haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on sellainen, jossa tutkittava joutuu reflektomaan ja pohtimaan omia kokemuksiaan ja tunteitaan. Haastatteluiden lopuksi tarjosinkin haastateltaville aina mahdollisuutta ottaa minuun myös jälkikäteen yhteyttä, jos jokin haastattelussa esiin tullut tai muu tutkimukseen liittyvä asia jäi mietityttämään. Kukaan tutkittavista ei kuitenkaan ottanut yhteyttä. Tarjouduin lisäksi esittelemään tutkimukseni tuloksia yhteistyörytyksissä, ja kahdessa kohdeorganisaatiossa kävinkin puhumassa aiheesta. Koska aineistonkeruun ja tulosten raportoinnin välillä kului kuitenkin useampi vuosi aikaa, oli joissain organisaatioissa tapahtunut isoja muutoksia, eikä tulosten esittely näin ollen ollut mahdollista kaikissa tutkimissani tiimeissä.



## 8 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu työorganisaatioissa toimivien hajautettujen tiimien vuorovaikutusta, tiimien johtamista, viestintäteknologian käyttöä sekä tiimin jäsenten identifioitumista tiimiinsä. Tutkimukseni tarjoaa monisäikeisen kuvan näistä teemoista. Kokoan tässä luvussa tutkimukseni keskeisimmät tulokset sekä niistä tehdyt johtopäätökset ja tuon esiin jatkotutkimuksen ja hajautettujen tiimien kehittämisen kannalta tärkeitä teemoja.

Kuviossa 6 on esitelty tutkimukseni keskeisimmät tulokset tutkimukseni teoreettisen viitekehitykseni sisältämän kolmen aihealueen kautta.



KUVIO 6

Tutkimuksen keskeisimmät tulokset teoreettisen viitekehityksen kautta esiteltynä

Kuvion sisään piirtyvät viivat kertovat, mihin aihealueeseen esiteltyt tulokset liittyvät, kun taas katkoviiva kuvaa sitä, että tuloksella on yhteyksiä myös yhteen tai kahteen muuhun aihealueeseen. Kuviota tulkittaessa on tärkeää myös huomata, että toiset tutkimukseni tuloksista ovat teoreettisesti suuntautuneempia, kun taas toisista on mahdollista tehdä hyvinkin suoria käytännön johtopäätöksiä. Seuraavissa alaluvuissa analysoin näitä tuloksiani ensiksi teorian kehittämisen näkökulmasta, jonka jälkeen pureudun tuloksiin niiden esiin nostamien käytännöllisempien johtopäätösten kautta. Jokaisessa alaluvussa arvioin myös jatkotutkimuksen tarvetta ja mahdollisuuksia.

### *Haasteet teorian kehittämiseen*

Mikä ja millainen on hajautettu tiimi nykypäivän työelämässä? Tiimin käsite ei ole ollenkaan niin yksinkertainen ja selkeä kuin kirjallisuudessa joskus annetaan ymmärtää. Perinteisesti on ajateltu, että työryhmä ja tiimi eroavat toisistaan siten, että työryhmässä jäsenillä on itsenäinen vastuu tehtävästä sekä vahva, määritelty johtaja, kun taas tiimeissä johtajuus on jaettua ja jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1993). Tutkimani tiimit ovat tämän määritelmän näkökulmasta kuitenkin useammin juuri työryhmän kaltaisia, koska tiimien hajautuneisuus aiheuttaa sen, että työtehtävät ovat jäsenten välillä ennemminkin ositettuja kuin toisistaan riippuvaisia. Vaikka toisilla tiimeillä on välillä isojakin yhteisiä projekteja hoidettavinaan, on jäsenillä usein myös täysin itsenäisiä työtehtäviä. Osa tiimien jäsenistä tekee jatkuvasti yhteistyötä samoissa projekteissa muutaman muun tiimin jäsenen kanssa, ja osa jäsenistä työskentelee jopa ainoana tiimin jäsenenä organisaation muista tiimeistä tulevien ihmisten kanssa samoissa projekteissa. Tällaisissa tapauksissa oma tiimi ja jäsenyys tiimissä mielletään eri tavalla kuin tilanteissa, joissa kaikki tiimin jäsenet työskentelevät yhteisen projektin hyväksi.

Tiimin johtajalla näyttää olevan hajautetuissa tiimeissä niiden olemassaolon näkökulmasta suuri merkitys. Johtaja työskentelee usein selvästi erilaisessa roolissa kuin tiimin muut jäsenet, eikä tiimin johtajuus ole näin ollen jaettua vaan kuuluu selvemmin yhdelle ihmiselle. Vaikuttaakin siltä, että tiiminimitystä käytetään organisaatioissa hyvin väljästi, riippumatta siitä, kuinka yhteisvastuullisia ja toisistaan riippuvaisia tiimin jäsenet loppujen lopuksi työssään ovat. Monesti hajautettua tiimiä osuvampi nimitys olisikin hajautettu työryhmä.

Hajautetut tiimit toimivat työympäristössä, jota kuvaavat organisaatiokenteiden muutos ja teknologian käytön yleistyminen. Myös työpaikkojen vaihto ja työn määräaikaisuus ovat lisääntyneet. Hajautettujen tiimien jäsenet kuuluvat usein moniin erilaisiin tiimeihin ja projekteihin, jotka saattavat olla hyvinkin lyhytaikaisia. Hajautetun tiimin jäsenten työtä kuvaa usein myös etätö ja mobiili työ, jolloin työtä tehdään kotona tai etätöympäristössä, tai matkustettaessa, lentokentillä ja hotelleissa. Tällaisesta työympäristöstä puhuttaessa voidaan sanoa, että hajautettuja tiimejä tutkittaessa olisi ensisijaisen tärkeää tarkastella tiimejä, jotka työskentelevät autenttisessa organisaatiokontekstissa. Suuri osa aikaisemmista hajautettujen tiimien tutkimustuloksista on kuitenkin saatu käyt-

tämällä koeasetelmia (ks. esim. Beranek & Martz 2005; Ocker 2005; Sarker & Sahay 2004; Walther 1997; Walther, Loh & Granka 2005; Walther, Slovacek & Tidwell 2001; Warkentin ym. 1997; Warkentin & Beranek 1999), jolloin tutkittavat henkilöt eivät välttämättä tunne toisiaan etukäteen, heillä ei ole yhteistä historiaa ja kokemusta yhteistyöstä, eikä heidän toiminnallaan ole samanlaista merkitystä kuin jos tarkastellaan oikeassa työelämässä toimivia tiimejä. Vuorovaikutuksen ja tiimiin identifioitumisen prosessit ovat autenttisisessa organisaatioympäristössä helposti niin erilaisia, että koeasetelmia käytävissä tutkimuksissa voi olla hankalaa päästä edes lähelle tällaisia prosesseja.

Niissäkään hajautettujen tiimien tutkimuksissa, jotka on toteutettu työorganisaatioissa, ei usein ole tarkasteltu jäsenten viestintää autenttisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Lisäksi hajautettuja tiimejä ja identifioitumisprosesseja on tutkittu paljon kvantitatiivisin menetelmin (ks. esim. Connaughton & Daly 2004b; Riordan & Weatherly 1999; Scott 1997; Wiesenfeld ym. 1998; Wiesenfeld, Raghuram & Garud 2001), jolloin tiimin jäsenten omat kokemukset ja merkityksenannot ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen etuna voidaankin pitää sitä, että olen päässyt tutkimaan hajautetuissa tiimeissä työskentelevien ihmisten autenttista, jokapäiväistä viestintää. Tällaisista lähtökohdista toteutettua tutkimusta tarvittaisiin kuitenkin edelleen lisää.

Myös työelämän identifioitumisprosessien tarkastelemisen organisaatioympäristössä voi nähdä olevan jatkossakin tärkeää. Muuttuneessa työelämässä ei omalla tiimillä ja siihen kuulumisella ole välttämättä samanlaista merkitystä kuin aiemmin, jolloin samaan työsuhteeseen saatettiin ja oli mahdollista sitoutua koko työiäksi. Nykyisessä työelämässä identifioituminen kuvaakin tässä mielessä sitoutumista paremmin ilmiötä, joka voi olla prosessimaisesti jatkuvassa muutoksessa. Tutkimukseni tulokset vahvistavat kuitenkin myös sitä näkökulmaa, että identifioituminen ja sitoutuminen ovat lähikäsitteitä, ja siinä missä sitoutuminen voidaan jakaa asenteiden ja käyttäytymisen tasoon (Mowday ym. 1979), voi identifioitumistakin tarkastella kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalista näkökulmasta. Molemmat lähestymistavat erottavat siis ihmisen sisäiset ja ulkoiset prosessit, kokemuksen ja observeitavan käyttäytymisen toisistaan. Lisäksi kuten Mowday ym. (1979) sitoutumisen käyttäytymiseen ja asenteisiin jakavassa määritelmässään näkevät, myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että identifioitumisen ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa. Identifioitumisen kognitiivinen, affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus ovat yhteydessä toisiinsa vastavuoroisesti viestinnän kognitioiden, viestintäsuhteiden ja viestintäkäyttäytymisen kautta. Kuitenkin juuri muuttuneen ja monimuotoisen työympäristön näkökulmasta identifioitumisen eri teorit tarjoavat sitoutumista paremman tavan käsitellä tilannekohtaista, vuorovaikutustilanteissa ilmenevää ja rakentuvaa ilmiötä, jossa yksilö identifioituu ryhmään, tiimiin tai työyhteisöön vuorovaikutuksen kautta. Sekä enemmän kognitiivisiin prosesseihin keskittyvät identifioitumisen teorit, että vahvemmin sosiaaliseen konstruktion perustuvat näkökulmat tarjoavat mielestäni vuorovaikutuksen näkökulmasta tämän ilmiön tarkastelulle työelämän kontekstissa paremman pohjan kuin sitoutumista käsittelevät teorit.

Identifioitumisen teoriakentässä olisi kuitenkin tarvetta siihen, että pelkän kognitiivisen painotuksen sijaan identifioitumista tarkasteltaisiin laajempaan ilmiönä. Tajfelin (1970) suorittamissa kokeissa havaitut minimivaatimukset sisäryhmän ja ulkoryhmän erottamiseksi toisistaan osoittavat kognitioiden merkityksen identifioitumisessa, mutta ne ovat omien tulosteni valossa vain yksi ulottuvuus ryhmään identifioitumisessa. Myös muissa tutkimuksissa on peräänkuulutettu laajempaa näkökulmaa identifioitumiseen (ks. esim. Henry ym. 1999; Lamerichs & te Molder 2003). Kognitioiden ohella myös tunteet ja käyttäytyminen liittyvät vahvasti identifioitumiseen, ja vuorovaikutuksen näkökulmasta ne ilmenevät ja rakentuvat vuorovaikutuksen kautta erilaisissa viestintäsuhteissa. Teoriaa identifioitumisesta tulisikin jatkaa ja kehittää eteenpäin tästä laajemmasta, vuorovaikutusprosessit huomioivasta näkökulmasta. Myös menetelmäkehityksessä tulisi ottaa tämä laajempi teoreettinen näkökulma huomioon. Uusia mittareita, jotka huomioivat sekä identifioitumisen eri ulottuvuudet että yksilö- ja ryhmäkeskeisen identifioitumisen tason, olisikin tarpeen kehittää perinteisten identifioitumismittareiden rinnalle.

Tässä tutkimuksessa saatiin viitteitä tiimiin identifioitumisen ja teknologiavälitteisen viestinnän sekä viestintäteknologian käytön yhteyksistä. Osa viestintävälineistä näyttäisi tukevan tietynlaista vuorovaikutusta tai sellaisia vuorovaikutuksen piirteitä, jotka ovat tärkeitä tiimi-identiteetin rakentamisessa. Esimerkiksi toisten välineiden mahdollistama viestinnän tallentuminen tai toisten välineiden luoma vuorovaikutuksen spontaanisuus ja epämuodollisuus voivat olla tällaisia tekijöitä. Jatkotutkimusta ja toisenlaisia tutkimusmenetelmiä ja -asetelmia tarvittaisiin kuitenkin jatkossa tämänkin yhteyden syvällisempään tarkasteluun. Koska kokeellisilla menetelmillä on saatu kiinnostavia tuloksia ryhmään identifioitumisen rakentumisesta teknologian välityksellä (esim. Postmes ym. 2000), voitaisiin tätä yhteyttä tarkastella jatkossa samanlaisin menetelmin myös muunlaisia kuin pelkästään tekstipohjaisia viestintävälineitä käyttämällä. Sellaisten teknologiavälitteisten ryhmien tarkastelu, jotka tekisivät yhteistyötä esimerkiksi graafisessa 3D-ympäristössä tai web-kameroiden välityksellä, voisi tuoda ryhmään identifioitumisen tutkimukseen uudenlaisia näkökulmia.

#### *Tiimin jäsenten ja johtajien vuorovaikutus*

Vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä määrittyy vahvasti hajautettujen tiimien eri ulottuvuuksien kautta. Se, miten maantieteellinen, ajallinen, kulttuurinen ja organisatorinen ulottuvuus sekä vuorovaikutuksen muoto tiimeissä koetaan, vaihtelee kuitenkin tiimin jäsenistä riippuen. Samatkin ulottuvuudet voidaan kokea joko etuina tai haittoina. Esimerkiksi maantieteellinen etäisyys voidaan nähdä ensisijaisesti joko kielteisenä, tiimin toiminnan kokonaiskuvaa heikentävänä tai myönteisenä, tiimin ristiriitoja vähentävänä asiana. Näkemuserot eri ulottuvuuksien vaikutuksiin liittyen tulisikin ottaa huomioon hajautettujen tiimien jäsenten koulutuksessa. Käsittelen hajautettujen tiimien koulutuksen ja kehittämisen haasteita vielä tarkemmin viimeisessä alaluvussa.

Tiimien johtamiseen kohdistuu jäsenten suunnalta tiettyjä odotuksia. Hajautetuissa tiimeissä erityisen keskeistä näyttää olevan se, millä tavalla tiimin johtaja saa aktivoitua tiimin jäseniä osallistumaan yhteiseen vuorovaikutukseen, kuinka hyvin hän osaa asettaa tiimin tavoitteet ja konkretisoida ne tiimin jäsenille, miten hän pystyy tukemaan ja jakamaan huomiota myös maantieteellisesti kaukana sijaitseville jäsenille. Lisäksi tärkeää on se, kuinka monipuolisia viestintävälineitä tiimin johtaja tiiminsä jäsenille tarjoaa ja kuinka selkeät viestinnän pelisäännöt hän pystyy luomaan.

Johtajissa on kuitenkin myös eroja ja erilaisia tiimin johtamiskäytänteitä on hajautetuissakin tiimeissä nähtävissä esimerkiksi sen mukaan, kuinka paljon tiiminvetäjä painottaa vaikkapa jäsentensä oppimista ja reflektiota, jäsenten jakamista ja hyvinvointia tai tiimin tavoitteiden saavuttamista. Hajautetuissa tiimeissä tarvetta tuntuu silti olevan erityisesti sille, että tiiminvetäjät pystyvät välittämään jäsenille läsnäolon, huomioimisen ja saavutettavuuden tunteen. Maantieteellinen etäisyys ja aika-, kieli- ja kulttuurierot eristävät osan jäsenistä helposti tahattomasti syrjään, jos aktiiviseen vuorovaikutukseen etäjäsentien suuntaan ei kiinnitetä tiimissä tietoisesti huomiota. Lisäksi tiimin johtaja voi aktivoita ja ottaa jäseniä mukaan tiimin toimintaan jakamalla tehtäviä ja projekteja tiimissä niin, että vuorovaikutusta syntyy töiden vuoksi myös jäsenten välillä luonnollista kautta. Tällöin tiiminvetäjä kehittää ryhmäänsä enemmän tiimin suuntaan, jos jäsenet tulevat näin työtehtävissään riippuvaisemmiksi toisistaan. Tiivistäen voisikin sanoa, että hyvä tiiminvetäjä tarjoaa hajautetun tiimin jäsenille apua ja tukea olemalla helposti saatavilla, on itse aktiivinen viestinnässään, ja asettaa tiimin toiminnalle ja viestinnälle selviä tavoitteita ja käytänteitä.

Koska hajautettujen tiimien johtaminen vaatii monenlaisia taitoja, jotka ovat myös jossain määrin erilaisia kuin perinteisten tiimien johtajilta vaadittavat taidot, tarvittaisiin jatkotutkimusta erityisesti hajautettujen tiimin vetäjien viestintäkompetenssista. Perinteisten tiimien johtajiin verrattuna hajautettujen tiimien johtajat tarvitsevat erityisesti teknologiavälitteisen viestinnän taitoja, joita ei kuitenkaan ole juuri tutkittu varsinkaan johtamisen näkökulmasta. Teknologiavälitteisyys tuo kuitenkin vuorovaikutukseen omat piirteensä, joiden merkitys voi korostua työtilanteessa johtajien ja tiimin jäsenten välisessä viestinnässä. Kiinnostavaa olisi tarkastella, millaiset tiimin johtajan vuorovaikutustaidot ovat vaikuttavia ja tarkoituksenmukaisia esimerkiksi tekstiin, ääneen tai videokuvaan perustuvissa viestintävälineissä. Vielä ei tiedetä, millä tavalla esimerkiksi johtajan teknologiavälitteisen viestinnän selkeys, huomioonottavuus tai puheenvuorojen ottamisen ja antamisen taidot ovat yhteydessä hajautettujen tiimien johtamiseen. Perinteisiin tiimin johtamistaitoihin verrattuna myös monet tilannekohtaiset taidot, kuten tiimin käynnistämiseen ja tiimityön päättämiseen liittyvät taidot voivat nousta keskeisiksi hajautetuissa tiimeissä, jotka saattavat toimia yhdessä vain lyhyenkin aikaa.

*Viestintäteknologia ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus*

Viestintäteknologian rooli nähdään organisaatioissa usein hyvin monin tavoin. Toisissa organisaatioissa välineitä osataan käyttää monenlaisiin tarkoituksiin ja niiden käyttöä yhdistellään luovasti, kun taas toisissa organisaatioissa luotetaan edelleen kasvokkaistapaamisten paremmuuteen. Tällöin myös teknologiavälitteiseltä vuorovaikutukselta halutaan ennen kaikkea kasvokkaisviestinnän ominaisuuksia, mihin esimerkiksi videoneuvottelun käyttö usein perustuu. Luovemmin viestintäteknologiaa käyttävissä tiimeissä kasvokkaisuorovaikutuksen puuttumista esimerkiksi puhelinneuvottelussa saatetaan korvata käyttämällä yhtä aikaa vaikkapa verkkokokousta, jonka kautta voidaan jakaa dokumentteja tai web-kameroiden kautta nähdä muut osallistujat. Tällainen teknologian käyttö on usein myös helpompaa ja edullisempää kuin raskaiden videoneuvotteluiden pitäminen.

Kaikissa organisaatioissa ja tiimeissä ei myöskään ole samanlaisia mahdollisuuksia viestintävälineiden käyttöön, vaikka erilaisia sovelluksia, kuten pika-viestinohjelmia olisi Internetissä kaikkien saatavilla ja ilmaiseksi käytettävissä. Niitä ei kuitenkaan aina organisaatioissa haluta ottaa käyttöön esimerkiksi tietoturvasyihin vedoten. Viestintäteknologian käyttö ei olekaan tiimeissä aina rationaalista ja perustu siihen, millaisia vuorovaikutuksen funktioita teknologian tulisi palvella. Vaikka tiimin jäsenet sanovat käyttävänsä teknologiaa joko sillä perusteella, millaisen viestinnän tarve heillä on, tai millaista vuorovaikutusta välineen täytyy mahdollistaa, eivät valinnat ole käytännössä kuitenkaan näin rationaalisia. Erityisesti, jos tiimin johtaja itse ei ole kiinnostunut tai aktiivinen erilaisten viestintävälineiden käyttöönotosta, joudutaan tiimeissä usein tyytymään siihen, mitä viestintävälineitä organisaatiossa yleisesti on totuttu käyttämään, ja mitä teknologiaa kullakin hetkellä on tarjolla. Tästä näkökulmasta teknologian tutkimuksessa perinteisesti mukana ollut teknologian käytön rationaalinen suuntaus (esim. Daft & Lengel 1984; 1986; Short ym. 1976) ei välttämättä puolla paikkaansa hajautettuja tiimejä ja organisaatioita tutkittaessa.

Viestintävälineiden käytön näkökulmasta haasteellista on hajautetuissa tiimeissä myös se, millä tavalla tiimissä teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen suhtaudutaan. Tutkimukseni perusteella näyttää siltä, että mielipiteet teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen luonteesta ja mahdollisuuksista vaihtelevat edelleen hyvin paljon hajautettujen tiimien jäsenten kesken. Osa jäsenistä suhtautuu teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen varsin myönteisesti, osa näkee teknologiavälitteisyyden lähinnä välttämättömyytenä, eikä koe sen eroavan juurikaan kasvokkaisuorovaikutuksesta. Positiivisten ja neutraalien kokemusten lisäksi myös kielteisiä havaintoja teknologiavälitteistä vuorovaikutusta kohtaan esitetään. Erityisesti relationaalinen viestintä ja vuorovaikutussuhteiden kehittyminen ja ylläpitäminen koetaan usein teknologiavälitteisesti vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Yllättäväksi tulokseksi nousi kuitenkin se, että huolimatta monista skeptisistä arvioista teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin, tallennettu teknologiavälitteinen vuorovaikutus todisti, että vuorovaikutussuhteita kehittävä ja ylläpitävä relationaalista viestintää esiintyy hajautetuissa tiimeissä kuitenkin varsin runsaasti myös teknologiavälit-

teisesti. Näyttääkin siltä, että viestintäteknologiaa arvioitaessa ja käytettäessä ihmisten asenteet ja käyttäytyminen eivät aina kohtaa. Teknologian tutkimuksen kannalta pysähdyttävää on se, että ihmisten kokemuksissa teknologiavälitteinen vuorovaikutus näyttäytyy usein suhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta toissijaisena ja heikompana kuin kasvokkaisvuorovaikutus, vaikka tallennetusta teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta koostuvan aineistoni perusteella on nähtävissä, että teknologiavälitteisesti jaetaan paljon relationaalista informaatiota ja hoidetaan vuorovaikutussuhteita. Sama tiimin jäsen saattaa olla sitä mieltä, että teknologiavälitteisesti ei ole mahdollista käydä epämuodollisia ja rentoja kahvipöytäkeskusteluja, ja kuitenkin jutella pikaviestimen välityksellä hyvin tunteikkaasti ja vapaamuotoisesti edellispäivän jääkiekko-ottelusta tiimin johtajan kanssa. Asenteiden ja käyttäytymisen yhteyksiä ja eroavaisuuksia tulisikin tutkia vielä tarkemmin teknologiavälitteisen viestinnän osalta.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta kiinnostavaa olisi jatkaa myös viestintävälineiden ominaisuuksien ja ulottuvuuksien tarkastelua työelämän vuorovaikutustilanteissa. Viestintävälineet eroavat toisistaan monella tavalla, kuten vuorovaikutuksen viiveen sekä viestinnän kanavien ja tapojen näkökulmista. Välineiden ominaisuuksilla voi näin ollen olla merkitystä myös siihen, millä tavalla viestintäkumppanin vuorovaikutus niiden välityksellä koetaan. Vaikka tutkimusta esimerkiksi auditiivisia ja audiovisuaalisia kanavia tarjoavista välineistä on jonkun verran olemassa (ks. esim. Ackermann, Hindus, Mainwaring & Starr 1997; Burgoon ym. 2002; Fish, Kraut & Chalfonte 1990; Fish, Kraut, Root & Rice 1993; Ramirez & Burgoon 2004), on suuri osa teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuksesta keskittynyt kuitenkin edelleen tekstipohjaisten viestintävälineiden tarkasteluun (ks. esim. Cramton 2001; Panteli & Davidson 2005; Walther 1993; Walther 1995; Walther & Bunz 2005). Muiden viestinnän kanavien tutkiminen olisi kuitenkin edelleen tarpeellista, koska esimerkiksi osallistumisen tavat ovat eri viestintäkanavien kautta erilaisia, ja omaa osallistumisaktiivisuutta voi toisten välineiden kautta olla vaikeampaa osoittaa. Vuorovaikutuksen aktiivisuus on tämän tutkimuksen perusteella hajautetuissa tiimeissä tärkeä tekijä, jota etenkin tiimin johtajalta odotetaan. Osallistumisaktiivisuuden kautta myös ilmennetään omaa suhdetta ja identifioitumista hajautettuun tiimiin.

Tutkimusta tarvittaisiin lisää myös siitä, miten hajautettujen tiimien jäsenet suhtautuvat yksittäisiin viestintävälineisiin ja miten he näitä kyseisiä välineitä käyttävät. Mielikuvat viestintävälineistä rakentuvat monimutkaisten prosessien kautta. Tutkimukseni perusteella näyttää siltä, että kysymys siitä, tulkitanko vaikkapa pikaviestimen käyttö työntekoa häiritseväksi ja keskeyttäväksi vai positiiviseksi ja läsnäolon tunnetta lisääväksi, voi määrittyä ainakin henkilökohtaisista tai tilannekohtaisista tekijöistä tai viestijöiden välisestä vuorovaikutussuhteesta riippuen. Mielikuvia ja asenteita yksittäisiä viestintävälineitä kohtaan tulisikin jatkossa tutkia yksityiskohtaisemmin, tiettyjen vuorovaikutussuhteiden sekä henkilö- ja tilannekohtaisten tekijöiden kautta, eikä pelkästään yleisellä, teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tarkastelevalla tasolla. Tämän lisäksi myös teknologiavälitteisen viestinnän analyysimenetelmiin tulisi kiinnit-

tää huomiota. Koska vuorovaikutus eroaa eri välineissä, tulisi tutkimuksissa huomioida se, että eri välineiden kautta käytävää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tulisi analysoida eri tavoilla (Naidu & Järvelä 2006). Nämä tekijät huomioonottaen pystyttäisiin avaamaan todennäköisesti myös joitain nykyisiä teknologiavälitteistä viestintää koskevia ristiriitaisuuksia.

### *Tiimiin identifioituminen*

Huolimatta siitä, että teknologiavälitteisen viestinnän mahdollisuuksiin tiimihengen ja tiimi-identiteetin rakentajina suhtaudutaan usein skeptisesti, tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että tiimiin identifioituminen on mahdollista teknologiavälitteisesti hajautetuissa tiimeissä. Vaikka hajautettuja tiimejä jakavat niin organisatoriset, kulttuuriset kuin maantieteellisetkin rajat, hajautuneisuus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että identifioituminen tiimiin ei olisi mahdollista tai se olisi edes vaikeaa. Tärkeämpää kuin tiimin hajautuneisuuden aste onkin se, onko hajautettu tiimi jäsenelleen ensisijainen yksikkö, johon hän kokee kuuluvansa. Tällöin tiimiin identifioidutaan usein vahvemmin kuin jos jäsenyys paikallisessa yksikössä nousee keskeisemmäksi.

Tutkimukseni tuloksissa nousi esiin kuitenkin myös näkökulma siitä, että kasvokkaisviestintä on usein tarpeellista tiimiin identifioitumiselle. Tämä voikin aiheuttaa haasteen esimerkiksi hajautetun tiimin johtajan pyrkimyksille vahvistaa jäsenten tiimiin identifioitumista. Koska identifioitumisen voi sanoa olevan sekä kognitiivinen, affektiivinen että behavioraalinen ilmiö, yksilöiden asenteet siitä, missä olosuhteissa identifioituminen voi rakentua, ovat todennäköisesti yhteydessä identifioitumisen kokemiseen. On kuitenkin otettava huomioon se, että kasvokkaisviestintä tarkoittaa usein hajautettujen tiimien jäsenille pidempää ja vapaampaa yhdessäolon muotoa, kuten erilaisia tiimin kehittämispäiviä, jolloin matkustetaan pois oman työpöydän ja arkirutiinien äärestä. Tämä saattaa olla yhteydessä siihen, miksi juuri kasvokkaisviestintä koetaan niin tärkeäksi tiimiin identifioitumisen kannalta. Tällaisissa tilanteissa paikallisen yksikön jokapäiväiset työkiireet jäävät taustalle ja tiimin asiat ja jäsenten väliset suhteet nousevat tarkastelun keskiöön. Näin ollen kasvokkaisviestinnän ja tiimiin identifioitumisen yhteydessä kyse ei olisikaan niinkään kasvokkaisviestinnän ensisijaisesta paremmuudesta teknologiavälitteiseen viestintään nähden, vaan siitä, että kasvokkaisviestintätilanteet ovat hajautetuissa tiimeissä usein helposti teknologiavälitteisiä viestintätilanteita pitkäkestoisempia, vapaamuotoisempia ja enemmän jokapäiväisistä työrutiineista poikkeavia vuorovaikutustilanteita. Näin ollen myös tiimiin identifioituminen koetaan tällaisissa tilanteissa todennäköisemmäksi. Lisäksi kyse voi myös olla jo aiemmin tässä työssä havaitusta asenteiden ja käyttäytymisen erosta, jonka vuoksi teknologiavälitteistä viestintää ei koeta tilanteeksi, jossa tiimiin identifioitumista voisi tapahtua, vaikka niin todellisuudessa kävisikin.

Tiimiin identifioitumisessa keskeiseen rooliin nousivat tutkimukseni perusteella myös tiimin johtajat. Tiimien jäsenillä oli odotuksia siitä, mitä tiimin johtajat voisivat jäsenten identifioitumisen vahvistamiseksi tehdä, ja näihin odotuksiin tiimin johtajat myös pyrkivät vastaamaan omilla identifioimisstrate-



gioillaan. Tästä näkökulmasta kiinnostavaa olisikin jatkossa vertailla sitä, millä tavalla esimerkiksi johtajien vuorovaikutus eroaa tiimeissä, joissa on vahva tai heikko tiimi-identiteetti. Vuorovaikutuksen merkityksestä tiimiin identifioitumiseen saatettaisiin löytää tällä tavalla uusia näkökulmia, varsinkin, jos vertailtavat tiimit olisivat rakenteeltaan ja riippuvuussuhteiltaan suhteellisen samantaisia. Jatkotutkimusta tulisikin tehdä esimerkiksi saman organisaation eri tiimeistä. Tällöin myös erot tiimin johtajien identifioimisstrategioissa ja vuorovaikutuksessa voisivat olla selvempiä.

Myös identifioitumisen eri tasot, yksilökeskeinen ja ryhmäkeskeinen taso, nostavat esiin kiinnostavia näkökulmia tiimin johtamisen näkökulmasta. Voisi ajatella, että tiimin tehokkaan toiminnan kannalta erityisesti tiimin johtajan tulisi identifioitua tiimiin ennemmin ryhmäkeskeisellä kuin yksilökeskeisellä tasolla. Saadakseen tiimin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, johtajan tulisi pitää ryhmää yhteisvastuussa tulosten saavuttamisesta eikä pyrkiä päämäärää kohti vain omin yksilöllisin tavoittein. Jatkotutkimuksen näkökulmasta hedelmällistä olisikin tarkastella tiimin johtajien identifioitumisen tasoja, ja niiden merkitystä tiimin johtamiseen ja koko tiimin suoriutumiseen. Tärkeää olisi selvittää vielä syvällisemmin sitä, mikä yhteys on tiimiin identifioitumisella ja menestyksekkään tiimin toiminnalla.

Toisaalta identifioitumista ja sen rakentumista vuorovaikutuksessa ei ole myöskään juuri tutkittu pitkittäistutkimuksilla. Olisikin tarpeen tarkastella myös sitä, millä tavalla identifioituminen tiimiin rakentuu siitä hetkestä alkaen, kun uusi tiimi perustetaan, ja mitkä ovat identifioitumisen rakentumisen kannalta kriittisiä tekijöitä. Tätä kautta voitaisiin paremmin täydentää kuvaa identifioitumisen prosessiluonteesta.

#### *Haasteita ja mahdollisuuksia hajautettujen tiimien kehittämiseen*

Kuten tutkimukseni osoittaa, hajautettuun tiimityöhön liittyy monenlaisia haasteita. Osa haasteista johtuu hajautettuun työskentelyyn liittyvistä tekijöistä, aika- ja kulttuurieroista sekä kieliongelmissa, kun taas toiset haasteet perustuvat ennemminkin tiimin jäsenten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai mieltymyksiin. Koulutuksen ja kehittämisen näkökulmasta toisiin hajautettua työntekoa koskeviin haasteisiin on selvästi vaikeampaa vastata kuin toisiin, mutta erityisesti tiedon kulkuun, viestintään ja asenteisiin liittyviä ongelmia voitaisiin todennäköisesti purkaa koulutuksen ja kehittämistyön avulla.

Hajautettujen tiimien viestintäkoulutuksella päästäisiin pureutumaan hyvin esimerkiksi tiimin jäsenten diversiteetin mukanaan tuomiin haasteisiin. Hajautettujen tiimien jäsenillä voi olla erilaiset lähtökohdat jokapäiväisten työruutiinien, päätöksentekoprosessien ja vuorovaikutustyylien suhteen. Myös organisatorinen hajautuneisuus aiheuttaa monenlaisia eroavaisuuksia jäsenten kesken. Vaikka erilaiset kielikurssit ovat kansainvälisissä organisaatioissa yleisiä, tarvittaisiin hajautetuissa tiimeissä koulutusta myös muunlaiseen diversiteettiin, kuten kulttuurieroista nousevaan toimintatapojen ja aikakäsitysten erilaisuuteen liittyen. Tällaisen diversiteetin hallintaan ja ymmärtämiseen liittyvän

koulutuksen tulisikin keskittyä kullekin tiimille merkityksellisiin kehittämis-kohteisiin.

Sen sijaan haasteellisimmiksi hajautettujen tiimien ulottuvuuksista koulutuksen näkökulmasta nousevat ajallisen ja maantieteellisen hajautuneisuuden muodostamat esteet. Aikaeroja tuskin pystytään koskaan kokonaan poistamaan yhteistyön tieltä, ellei työaikoja radikaalisti muuteta. Myös maantieteellinen etäisyys pysyy jäsenten välillä samana, ellei tiimin jäsenten työtä muuteta täysin mobiiliksi. Ratkaisut ajan ja paikan tuomiin haasteisiin liittyvätkin yleensä jollain tavalla viestintäteknologiaan ja sen alueella tehtävään kehitystyöhön ja koulutukseen.

Viestintäteknologian käyttö ei ole hajautetuissa tiimeissä aina rationaalista ja perustu parhaisiin käytäntöihin, vaan tiimeissä tarvittaisiin usein näiden asioiden syvällisempää tiedostamista, johon voitaisiin paneutua koulutuksen kautta. Esimerkiksi aikaeroista aiheutuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen viive on asia, johon tiimeissä tarvitaan toimintatapoja ja pelisääntöjä. Lisäksi ylipäätään tiedon välittämistä ja vapaamuotoisissa tilanteissa esille tulevan informaation jakamista teknologiavälitteisesti tulisi hajautetuissa tiimeissä tehostaa, jotta kaikille tiimin jäsenille muodostuisi mahdollisimman selkeä kokonaiskuva tiimin tehtävistä ja tavoitteista. Etäjäsenet jäävät hyvin helposti tällaisen tiedon ulkopuolelle, koska he eivät tapaa muita tiiminsä jäseniä työpaikalla ja kuule asioista keskusteltavan esimerkiksi yhteisessä kahvihuoneessa. Tällaisia epävirallisen tiedon jakamisen hermokeskuksia tulisikin mahdollisuuksien mukaan luoda erilaisten viestintävälineiden avulla myös hajautettuihin tiimeihin. Tiimin yhteiset wikit tai blogit voisi toimia tällaisen vuorovaikutuksen välineenä, jota seuraamalla jäsenet pysyisivät ajan tasalla siitä, mitä tiimin sisällä tapahtuu ja voisivat halutessaan myös osallistua vuorovaikutukseen. Lisäksi se, että pikaviestin osoittautui tässä tutkimuksessa erinomaiseksi relationaalista viestintää mahdollistavaksi välineeksi erityisesti tiimin jäsenten kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa, antaa aihetta synkronista ja epämuodollista viestintää mahdollistavien välineiden suositteluun yhdeksi hajautettujen tiimien viestintävälineeksi.

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta voitaisiin tehostaa hajautetuissa tiimeissä myös siten, että perinteisesti kasvokkaistapaamisiin liitettyjä toimintamuotoja liitettäisiin myös teknologiavälitteisiin vuorovaikutustilanteisiin uudenlaista teknologiaa kehittämällä ja erilaisista teknologiavälitteiseen työskentelyyn liittyvistä periaatteista sopimalla. Hajautetuissa tiimeissä paikallisen yksikön työrutiineista pitäisi voida pystyä irrottautumaan tarvittaessa myös teknologiavälitteisesti, ja aikaa pitäisi jättää myös teknologiavälitteisessä viestinnässä keskustelulle, pohdiskelulle ja vapaamuotoiselle yhdessäololle ja hauskanpidolle. Tällä tavalla teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen esteet ja rajoitteet myös tiimiin identifioitumiselle olisivat todennäköisesti vähäisempiä. Kun tiimin tiiviiden ja tiimiin kuulumisen kokemuksia saataisiin myös teknologiavälitteisesti, tiimiin identifioituminen vahvistuisi.

Tämä tutkimus osoittaa sen, että tiimeissä ihmisten asenteet teknologiavälitteistä viestintää kohtaan ovat edelleen jossain määrin rajoittuneita ja sen

mahdollisuuksiin kasvokkaisviestinnän korvaajana tai edes täydentäjänä ei aina kiinnitetä huomiota. Vaikka hajautettujen tiimien jäsenet käyttävät viestintäteknologiaa myös hyvin epämuodolliseen ja suhdekeskeiseen vuorovaikutukseen, tutustuvat toisiinsa ja ylläpitävät sen kautta vuorovaikutussuhteitaan, korostuu jäsenten asenteissa kuitenkin usein vahva kasvokkaisviestinnän painottaminen juuri viestinnän relationaaliseen puoleen liittyen. Kasvokkaistapaamisia halutaan edelleen järjestää usein sen takia, että käsitykset siitä, että vuorovaikutussuhteita voi syntyä ja ylläpitää vain kasvokkaisviestinnän kautta, ovat edelleen vahvoja.

Toisaalta mitä tavallisemmiksi teknologiavälitteiset vuorovaikutussuhteet tulevat ja mitä enemmän vapaa-ajalta tutut verkostoitumisen ja teknologian käytön tavat siirtyvät myös työelämään, sitä todennäköisemmin asenteet myös teknologiavälitteistä vuorovaikutusta kohtaan muuttuvat. Tärkeää on myös se, että tiimin jäsenille tarjotaan hyvin erilaista viestintää mahdollistavia välineitä, heitä koulutetaan ja rohkaistaan näiden välineiden käyttöön, ja tiimin vuorovaikutukselle muodostetaan selkeät pelisäännöt. Tällöin todennäköisesti korostuisi se näkemys teknologian roolista vuorovaikutusta ja identifioitumista helpottavana ja niitä mahdollistavana tekijänä hajautetuissa tiimeissä, joka oli jo nyt havaittavissa tutkimukseni joissain tuloksissa. Viestintäteknologian käyttöönotto ja erilaisten vuorovaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen voikin oikean koulutuksen ja motivoinnin kautta lisätä ja vahvistaa hajautettujen tiimien yhteistä ja jaettu ymmärrystä, ryhmän sisäisiä normeja ja vuorovaikutuskäytänteitä ja näin ollen myös jäsenten identifioitumista omaan tiimiinsä.

Toivottavaa olisikin, että asenteisiin ja ajattelutapoihin kiinnitettäisiin aktiivista huomiota hajautetuissa tiimeissä, ja että käytettyjen välineiden ja viestinnän merkitys yhteistyöhön tunnustettaisiin. Siinä vaiheessa, kun Internetiä ja erilaisia viestintävälineitä koko ikänsä käyttäneet nuoret siirtyvät työelämään, on suhtautuminen niiden välityksellä hoidettaviin vuorovaikutussuhteisiin todennäköisesti toisenlaista kuin se tällä hetkellä on. Tätä ennen tarvittaisiin kuitenkin vielä tutkimusta siitä, millä tavalla työelämässä yksittäisiin viestintävälineisiin ja niiden mahdollisuuksiin erityisesti viestintäsuhteiden luomisen ja ylläpitämisen näkökulmasta suhtaudutaan. Esimerkiksi viestintäverkostojen merkityksen kasvaminen nykyisessä työelämässä ja niiden ylläpitämiseen kehitettyjen Internet-sovellusten suosio antaa merkkejä siitä, että jonkinlainen suhtautumisen muutos on todennäköisesti jo käynnissä. Siinä missä vanhat, raskaskäyttöiset ja kalliit työelämän viestintävälineet, kuten videoneuvottelu, jäävät tulevaisuudessa todennäköisesti vähemmälle käytölle, lisääntyvät esimerkiksi sosiaaliseksi Internetiksikin kutsutun Web 2.0:n mahdollistamat erilaiset verkottumisen ja viestintäsuhteiden ylläpitämiseen ja hallintaan keskittyvät työkalut niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Lisätutkimusta tarvittaisiinkin näiden välineiden merkityksestä sekä hajautettujen tiimien että ylipäätään kansainvälistyvän ja globalisoituvan työelämän toimintaan.

## SUMMARY

### Background

Our society and, as part of it, our work-organizations, have undergone major changes in recent decades. Today, many professions are knowledge-intensive by nature and work is done in different projects and teams. In global organizations people may be located in different regions, countries and continents, but they can still co-operate as a virtual team through different communication technologies. This study focuses on such virtual teams in general and their members' social relationships in particular. The setting in which the team members' social interaction, communication technology use and identification with the team are explored is created by the geographical, cultural, organizational and time-related boundaries as well as by the computer-mediated collaboration between the team members.

Research on virtual teams and organizations has mushroomed over the last few years. The extensive literature reviews in the area (see e.g. Hertel, et al. 2005; Martins et al. 2004; Powell et al. 2004) show that studies exist covering virtual teams' whole lifecycle. There are virtual team studies focusing on team inputs, processes and outputs. However, as these reviews indicate, little is known about the interpersonal processes in virtual teams. It is still unclear what kinds of communication practices virtual team members and leaders share in their daily work.

There is also an inconsistency in the findings of studies related to computer-mediated communication and communication technology use. Some of the theories focus on the different features of the technology and their limiting effects on communication. These theories represent the so-called Cues filtered out approach (Culnan & Markus 1987). However, there are also theories such as the Social Information Processing perspective and Hyperpersonal Communication (Walther 1992; Walther 1996) which show that even though the features of communication technology may limit the amount of information exchanged, computer-mediated relationships are not felt to be unsatisfactory or weaker than face-to-face relationships. In several of these studies organizational teams have been neglected and the focus has been on studying groups in laboratory settings or ad hoc groups, such as groups of students. Therefore there is a need for studies dealing with computer-mediated communication and communication technology use in organizational virtual teams in real-life settings.

An interesting topic which deserves attention in virtual team studies is the identification process of virtual team members. Identification is a construct that has been widely studied in recent years. It can be defined as "the forging, maintenance, and alteration of linkages between persons and groups" (Scott, Corman & Cheney, 1998, p. 304). Seen in this context, identification is a communicative process, in which individuals produce their identity through the discussion of shared interests (Cheney & Tompkins, 1987). This definition

differs from the often cited Social Identity Theory (Tajfel, 1974) and its applications (see e.g. Mael & Ashforth, 1995), which tend to focus primarily on the cognitive side of the phenomena and suggest that identification may occur without interaction. However, scholars studying organizational identification from the social identity perspective have found it useful to broaden their view and have gradually started to integrate perspectives from other fields into the discussion of social identity (see e.g. Corneliessen, Haslam & Balmer 2007). Hence, identification is recognised more and more as a multi-level construct. Still today there are several gaps in research dealing with identification issues in organizations. We do not know, for example, what the virtual team leader's role is in strengthening team members' identification with the team, nor do we know the role of communication technology in identification processes (Powell 2004, 17). Furthermore, most of the few studies exploring identity issues and identity formation in virtual teams (see e.g. Postmes, Spears & Lea, 2000) have been conducted experimentally using ad hoc student groups.

The goal of this study is to explore social interaction, communication technology use and identification with the team in virtual teams. The research questions are as follows:

1. What is social interaction in virtual teams like?
2. What is the importance of different kinds of communication technology in virtual teams' social interaction?
3. What is identification with the team in virtual teams?

## **Method**

A number of ways of collecting data could be applied when investigating social interaction, communication technology use and identification with the team in virtual teams. However, because I wanted to examine the phenomena closely in organizational contexts over which I had little or no control I decided to use qualitative research methods.

The participants in this study were members of four virtual teams from four different organizations. For the purposes of this study, I have labelled the teams in alphabetical order, A, B, C and D. The number of members in each team varied from 6 to 13. Three of the teams were international and used English as their common language (Teams B, C, and D) and one (Team A) consisted of members from two cities in Finland. The dispersion of the team members varied from Team B (only two members in the same country) to Team A (seven out of nine members worked in the same building). Communication technologies such as electronic mail, the phone, an instant messaging system, discussion forums, shared databases, and videoconferencing or call conferencing were the means by which most of the teams regularly interacted.

To best address the research questions, I used two kinds of data collection methods: 1) interviewing and 2) observing and saving team members' actual computer-mediated communication. First, I interviewed the team leaders and members either face-to-face or by telephone in Finnish or in English. The

interviews were in-depth theme interviews and dealt with the communication routines and habits of the team, virtual team-leading practices, communication technology use and choice in the team, differences between face-to-face and computer-mediated communication, and trust, team commitment and identification-related issues. I transcribed all the interviews verbatim and saved them onto text-files.

Secondly, I observed the team members' and leaders' computer-mediated communication in their daily work by recording the communication the team members shared with each other through video conferencing (team A), conference calls (team B), an instant messaging system (team C) and a discussion forum (team D). I participated in two of team A's videoconferences and three of team B's conference calls, and recorded them (on audiotape only). With team C, I asked each member to select and submit to me for analysis some of the peer-to-peer discussions they had with the rest of the team via the instant messaging system during the coming month. In total, the data comprised 49 discussions. With team D, I recorded the data from an electronic discussion forum to which I had access over the Internet during the first 11 months of its operation. I copied all the 170 messages from the forum and saved them onto text-files.

The data gathered were analyzed qualitatively. The analysis methods can be said to be in line with grounded theory approach (Strauss & Corbin 1998), even though the data analysis phases and methods used are also similar to approaches presented by other qualitative research scholars, such as Coffey & Atkinson (1996) and Lincoln & Guba (1985). I first carefully examined the data gathered from the interviews, observations, and recordings and uploaded the data onto Atlas.ti© qualitative data analysis software. I then started the coding by adding broad, simple categories and thus reduced the data to manageable units. As the coding process continued, I constantly compared the new, emerging codes with the previous incidents in the textual data labelled with the same and different codes. By reading through the data extracts in their specific contexts it was possible to discover the properties of each code. This guided the analysis further, enabling the creation of subcategories and the integration and redefinition of some of the former categories.

## **Findings**

The findings of this study can be divided according to the three research questions presented above: findings related to social interaction, communication technology use and identification processes in virtual teams.

The first sub-theme, social interaction in virtual teams, is related to the dimensions of virtuality – the geographical, time-related, cultural and organizational dispersion and the mode of interaction. Dimensions such as geographical dispersion can be seen as advantage to a team by reducing conflicts in the interaction, but the dispersion in time may delay teamwork and challenge the decision-making and feedback processes, as team members often need to rely on asynchronous communication technologies. Interestingly, the

way that how social interaction was experienced in the team seemed to be related to three factors: the main mode of communication between the members, how different modes of communication were perceived, and what communication tools the team members used in their interaction. If members were not used to using different tools and had negative attitudes towards computer-mediated communication, they were often more skeptical about the possibilities of mediated interaction, especially with regard to its relational sides. However, when these perceptions were compared to team members' actual computer-mediated communication behavior, it was found that members shared a lot of relational communication through different tools. This inconsistency therefore warrants attention in further studies.

The communication of the virtual team leaders was another aspect of the social interaction that was explored more specifically in this study. The findings show that it is especially important for virtual teams that their leaders provide clear goals, support and adequate communication tools for their team members. Team leaders also need to motivate and guide team members by being active in their communication and by creating common rules for team communication. The dimensions of virtuality need also to be taken into account in leadership. The ability to react fast to changing situations, to give up-to-date and constructive feedback and to strike a balance between the right amount of computer-mediated communication and organized face-to-face meetings are important for team leaders in overcoming geographical, temporal and technologically-mediated boundaries in virtual teams.

The second sub-theme of this study, communication technology, seems to serve different kinds of functions in virtual teams' work. These functions can be divided into two categories: the contents of interaction and the features of the tool that enable a particular kind of interaction. Some tools are used in situations where there is a need for a specific kind of interaction, such as informing others, asking and responding to questions, decision-making and relational communication. Other tools are used for their technological features, such as saving messages or creating a communication log, or the possibility of show something to the other participants through the tool. However, communication technology choice is not always rational and users are not always aware of why they use a particular tool or why they choose it for communication in a specific situation.

The third sub-theme of this study covers identification processes in virtual teams. The findings of the study describe three different components of identification which are related to communication processes: cognitive, affective and behavioral. Contrary to some earlier findings in social identification theory, the cognitive component seems to be only one of the three components, alongside the affective and behavioral components. It is through these three components that team identification is manifested and constructed in team members' social interaction. Moreover, the findings indicate that identification can be situated on the individual and the group level. On the individual level, identification with the team is established and constructed through individual

knowledge, attitudes and behavior, whereas on the group level, identification with the team is constructed primarily through group interaction. On the individual level, the team member perceives teamwork as collaboration between different individuals, whereas on the group level the team is perceived as a unit which is compared with other groups or units in the organization. It is important to note that the components and levels of identification are not static, but identification is a process, during which the strength and targets of identification may change and fluctuate as the situation changes.

There is also considerable individual variation in experiences of identification with the team. Some virtual team members find it difficult to create a shared team identity because of cultural barriers or geographical distance. Other team members in the same team feel, however, that the dimensions of virtuality are no obstacle to identification processes and consider other factors to be important in identification with the team. However, one of the dimensions of virtuality, the mode of interaction, seemed to be related to the identification processes: It was the nature of particular communication tools which seemed to strengthen identification with the team. Asynchronous tools give users the chance to reread positive, identification-strengthening messages, and synchronous communication technologies enable real-time discussions that can enhance team spirit and the feeling of togetherness.

## **Conclusions**

The findings of the study provide a number of directions for further research. As this study is one of the few empirical studies focusing on organizational virtual teams in real-life settings, it is important to gather further evidence with the same methods in this area. Especially the conflict found in this study between people's attitudes to computer-mediated communication and their actual behavior in using it calls for further research. It is still unclear why people perceive computer-mediated communication in one way but communicate through these tools in another way. The interview data of this study indicated that the attitudes of virtual team members towards relationship building and maintenance through computer-mediated communication often reflect the Cues filtered out approach. However, these findings were contradicted by team members' actual computer-mediated communication. It was found that virtual team members' technologically-mediated messages included a lot of spontaneous relational communication, such as self-disclosure, humor and small talk, which were the characteristics that team members said in the interviews they usually associated with face-to-face communication. Exploring possible explanations for this apparent contradiction might bring new insights to the study of computer-mediated communication.

Studying communication technology in the workplace is now crucial, as these tools are developing rapidly and becoming more and more common in everyday use. Applications used for networking and contacting friends in leisure time today may be important communication tools in worklife tomorrow. Different kinds of social media applications may help people to



define the groups and networks to which they want to belong and foster the creation of social identity also in the workplace. Therefore, it is important to study these new kinds of communication technologies and their use in workgroups and networks.

Finally, the findings of this study open up a new perspective on the discussion of the dimensions and components of identification. The three-dimensional perspective presented in this study calls for further attention when developing new, empirically grounded ways of measuring identification. It is also important to study these dimensions and their relations to social interaction in greater depth and with similar data. Longitudinal studies covering teams' whole lifecycle is needed in order to understand more about the processual nature of identification.

## KIRJALLISUUS

- Ackerman, M. S., Hindus, D., Mainwaring, S. D. & Starr, B. 1997. Hanging on the 'wire: A field study of an audio-only media space. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 4 (1), 39-66.
- Adler, P. A. & Adler, P. 1994. Observational techniques. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 377-392.
- Agres, C., Edberg, D. & Igbaria, I. 1998. Transformation to Virtual Societies: Forces and Issues. *The Information Society*, 14, 2, 71-82.
- Ahuja, M. K. & Galvin, J. E. 2003. Socialization in virtual groups. *Journal of Management*, 29 (2), 161-185.
- Ajzen, I. 2001. Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 27-58.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. 2000. Organisational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 1, 13-17.
- Akkirman, A. D. & Harris, D. L. 2005. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24 (5), 397-409.
- Andrews, P. H. & Herschel, R. T. 1996. *Organizational communication: Empowerment in a technological society*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Helsinki: Työministeriö.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Atkinson, P. & Hammersley, M. 1994. Ethnography and participant observation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- ATLAS.ti © 1997-2007. Scientific Software Development, Berlin.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. & LaGanke, J. S. 2002. Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87 (1), 156-179.
- Barczak, G., McDonough, E. & Athanassiou, N. 2006. So you want to be a global project leader? *Research-Technology Management*, 49 (3), 28-35.
- Bar-Hayim, A. & Berman, G.S. 1992. The dimensions of organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 13 (4), 379-387.
- Barge, J. K. & Schlueter, D. W. 1988. A critical evaluation of organizational commitment and identification. *Management Communication Quarterly*, 2 (1), 116-133.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. 2002. A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27 (1), 14-49.
- Beranek, P. M. & Martz, B. 2005. Making virtual teams more effective: improving relational links. *Team Performance Management*, 11 (5/6), 200-213.

- Bhimji, F. 2004. "I want you to see us as a person and not as a gang member or a thug": Young people define their identities in public sphere. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 4 (1), 39–57.
- Billig, M. & Tajfel, H. 1973. Social categorization and similarity in intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 3 (1), 27–52.
- Bishop, J.W., Scott, K.D. & Burroughs, S.M. 2000. Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26 (6), 1113–1132.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus
- Bluemink, J. & Järvelä, S. 2004. Face-to-face encounters as contextual support for web-based discussions in a teacher education course. *Internet and Higher Education*, 7 (3), 169–215.
- Bordia, P. 1997. Face-to-face versus computer-mediated communication: A synthesis of the experimental literature. *The Journal of Business Communication*, 31 (1), 99–120.
- Bryman, A. 1989. Research methods and organization studies. London: Unwin Hyman.
- Bullis, C. & Bach, B. W. 1989. Are mentor relationships helping organizations? An exploration of developing mentee-mentor-organizational identifications using turning point analysis. *Communication Quarterly*, 37 (3), 199–213.
- Burgoon, J. K, Bonito, J. A., Ramirez, Jr. A., Dunbar, N. E., Kam, K. & Fischer, J. 2002. Testing the interactivity principle: Effects of mediation, propinquity, and verbal and nonverbal modalities in interpersonal interaction. *Journal of Communication*, 52 (3), 657–677.
- Burke, K. 1962. A grammar of motives and a rhetoric of motives. New York: The World Publishing Company.
- Burke, P. J. 1980. The self: Measurement requirements from an interactionist perspective. *Social Psychology Quarterly*, 43 (1), 18–29.
- Byman, A., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2005. What is reciprocal understanding in virtual interaction? *Instructional Science*, 33 (2), 121–136.
- Cameron, A. F. & Webster, J. 2005. Unintended consequences of emerging technologies: Instant messaging in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 21 (1), 85–103.
- Castells, M. & Himanen, P. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. Suomentaja Jukka Kemppinen. Helsinki: WSOY.
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. 2003. E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 362–376.
- Carlson, P. J. & Davis G. B. 1998. An investigation of media selection among directors and managers: From "self" to "other" orientation. *MIS Quarterly*, 22 (3), 335–362.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. 1994. Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730–743.

- Cheney, G. 1983a. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. 1983b. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69 (2), 143-158.
- Cheney, G. & Tompkins, P. K. 1987. Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38 (1), 1-15.
- Cherryholmes, C. H. 1988. Construct validity and the discourses of research. *American Journal of Education*, 96, (3), 421-457.
- Chidambaram, L. 1996. Relational development in computer supported groups [1]. *MIS Quarterly*, 20 (2), 143-165.
- Chidambaram, L. & Bostrom, R. P. 1997. Group development (II): Implications for GSS research and practice. *Group Decision and Negotiation*, 6 (3), 231-254.
- Christians, C. 2005. Ethics and politics in qualitative research. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *The Sage handbook of qualitative research*. (3. edition) London: Sage, 139-164.
- Chudoba, K. M, Wynn, E., Lu, M. & Watson-Manheim, M. B. 2005. How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15 (4), 279-306.
- Clark H. H. & Brennan, S. E. 1996. Grounding in communication. In L. B. Resnick, J. M. Levine & S. D. Teasley (Eds.) *Perspectives on socially shared cognition*. (3. edition) Washington, DC: American Psychological Association, 127-149.
- Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. London: Sage.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. 2004a. Leading from afar: Strategies for effectively leading virtual teams. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds.) London: Idea Group, 49-75.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. 2004b. Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (2), 89-103.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. 2005. Leadership in the new millennium: Communicating beyond temporal, spatial and geographical boundaries. In P. J. Kalbfleisch (Ed.) *Communication Yearbook*, 29. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 187-213.
- Cook, K. S. & Emerson, R.M. 1978. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43 (5), 721-39.
- Corneliessen, J. P., Haslam, S. A. & Balmer, J. M. T. 2007. Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patterning and products. *British Journal of Management*, 18 (S1), S1-S16.
- Cramton, C. D. 2001. The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12 (3), 346-371.
- Culnan, M. J. & Markus, M. L. (1987). Information Technologies. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.) *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. London: Sage, 420-443.

- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1984. Information richness: A new approach to managerial information processing and organization design. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behaviour*, Vol. 6. Greenwich: JAI Press, 191-234.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32 (5), 554-571.
- Daft, R. L. & Lewin A. Y. 1993. Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, 4 (4), i-vi.
- December, J. 1997. Notes on defining of computer-mediated communication. *Computer-Mediated Communication Magazine*, 4 (1). [online] <<http://www.december.com/cmc/mag/1997/jan/december.html>> (viitattu 27.9.2005).
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1-17.
- DeSanctis, G. & Monge, P. 1999. Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. *Organization science*, 10 (6), 693-703.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560.
- Duckitt, J. & Mphuthing, T. 1998. Group identification and intergroup attitudes: A longitudinal analysis in South Africa. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 80-85.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Eastman, C. M. 1985. Establishing social identity through language use. *Journal of Language and Social Psychology* 4 (1), 1-19.
- Edwards, M. R. & Peccei, R. 2007. Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 25-57.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. & Allen, S. D. 1993. *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. London: Sage.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (7. painos) Tampere: Vastapaino.
- Espinosa, J. A., Cummings, J. N., Wilson, J. M. & Pearce, B. M. 2003. Team boundary issues across multiple global firms. *Journal of Management Information Systems*, 19 (4), 157-190.
- ETR 2004. E-työ Suomessa 2003. ETR:n selvitys ja toimenpidesuosituksen e-työn kehittämismahdollisuuksista. [online] Helsinki: Työministeriö.

- <[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/10\\_muut/etyosuomessa2003.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/etyosuomessa2003.pdf)> (viitattu 31.3.2007).
- Ferris, S. P. & Minielli, M. C. 2004. Technology and virtual teams. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds.) London, Idea Group, 193–211.
- Fiol, C. M. 2002. Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13 (6), 653–666.
- Fish, R. S., Kraut, R. E., Root, R. W. & Rice, R. E. 1993. Video as a technology for informal communication. *Communications of the ACM*, 36, 1, 48–61.
- Fish, Kraut & Chalfonte, 1990. The VideoWindow system in informal communications. In: Halasz, Frank (Ed.) Proceedings of the 1990 ACM conference on Computer-supported cooperative work, October 7–10, Los Angeles, California, USA, 1–11.
- Flanagin, A. J. & Waldeck, J. H. 2004. Technology use and organizational newcomer socialization. *Journal of Business Communication*, 41 (2), 137–165.
- Ford, R. C. & Randolph, W. A. 1992. Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18 (2), 267–294.
- Fornäs, J. 1999. Digitaaliset rajaseudut: Identiteetti ja vuorovaikutteisuus kulttuurissa, mediassa ja viestinnässä. Teoksessa A. Järvinen & I. Mäyrä (toim.) Johdatus digitaaliseen kulttuuriin. Tampere: Vastapaino, 29–50.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication: An introduction to research methods. London: Allyn & Bacon.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfeld, C. W. 1990. A social influence model of technology use. In J. Fulk & C. W. Steinfeld (Eds.) *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park: Sage, 117–140.
- Fulk, J., Steinfeld, C. W., Schmitz, J. & Power J. G. 1987. A social information processing model of media use in organizations. *Communication Research*, 14 (5), 529–552.
- Furlich, S., Edwards, C.C. & Bybee-Lovering, S. 1999. The relationship between verbal immediacy, employee commitment and support. Paper presented in the National Communication Association Convention, November 3–7 1999, Chicago, Illinois, USA.
- Gephart, Jr. R. P. 1993. The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1465–1514.
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. 2006. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51 (3), 451–495.
- Gold, R. L. 1958. Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36 (3), 217–223.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. Behavior in organizations: Understanding & managing the human side of work. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gross, S. J. & Niman, C. M. 1975. Attitude-Behavior Consistency: A Review. *The Public Opinion Quarterly*, 39 (3), 358–368.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. Fourth generation evaluation. London: Sage.

- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 105–117.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 2005. Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *The Sage handbook of qualitative research*. (3. edition) London: Sage, 191–216.
- Gupta, Y. P., Karimi, J. & Somers, T. M. 1995. Telecommuting: problems associated with communications technologies and their capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42 (4), 305–318.
- Hall, S. 1999. *Identiteetti. Suomentaneet ja toimittaneet Mikko Lehtonen ja Juha Herkman*. Tampere: Vastapaino
- Hakonen, M. & Lipponen, J. 2007. Trust and identification in virtual teams: Main and moderated effects on perceived effectiveness. A manuscript submitted to *Journal of Organizational Virtualness*.
- Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N. 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia* 2, 125–133.
- Hancock, J. T. & Dunham, P. J. 2001. Impression formation in computer-mediated communication revisited: An analysis of the breadth and intensity of impressions. *Communication Research*, 28 (3), 325–347.
- Haslam, S. A. 2004. *Psychology in organizations: The social identity approach* (2. edition) London: Sage.
- Haythornwaite, C., Wellman, B. & Garton, L. 1998. In J. Gackenbach (Ed.) *Psychology and the internet: Intrapersonal, interpersonal and transpersonal implications*. London: Academic Press, 199–226.
- Henry, K. B., Arrow, H. & Carini, B. 1999. A tripartite model of group identification. Theory and measurement. *Small Group Research*, 30 (5), 558–581.
- Herbsleb, J. D. & Mockus, A. 2003. An empirical study of speed and communication in globally distributed software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 29 (6), 481–494.
- Herring, S. C. 1996. Introduction. In S. C. Herring (Ed.) *Computer-mediated communication: linguistic, social and cross-cultural perspectives*. Amsterdam: John Benjamins, 1–10.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15 (1), 69–95.
- Hine, C. 2000. *Virtual ethnography*. London: Sage.
- Hobday, M. 2000. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29 (7/8), 871–893.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121–140.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. & White, K. M. 1995. A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58 (4), 255–269.

- Hollingshead, A. B. & Contractor, N. S. 2002. New media and organizing at the group level. In L. A. Lievrouw & S. Livingstone (Eds.) *The handbook of new media*. London: Sage, 221–235.
- Huff, C., Sproull, L. & Kiesler, S. 1989. Computer communication and organizational commitment: Tracing the relationship in a city government. *Journal of Applied Social Psychology*, 19 (16), 1371–1391.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Igbaria, M., Shayo, C. & Olfman, L. 1998. Virtual societies: Their prospects and dilemmas. In J. Gackenbach (Ed.) *Psychology and the internet: Intrapersonal, interpersonal and transpersonal implications*. London: Academic Press, 227–252.
- Jablin, F. M. 1982. Organizational communication: An assimilation approach. In M. E. Roloff & C. R. Berger (Eds.) *Social cognition and communication*. London: Sage, 255–286.
- Jablin, F. M. 2001. Organizational entry, assimilation and disengagement/exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication*. London: Sage, 732–818.
- Jackson, P. J. 1999. Organizational change and virtual teams: strategic and operational intergration. *Information Systems Journal*, 9 (4), 313–332.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? [online]. Jyväskylän yliopisto. Sosiologian väitöskirja.  
<<http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513913503.pdf>> (viitattu 29.9.2005).
- Järvenpää, E. & Immonen, S. 2002. Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: Tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management, Working Paper No 28.
- Kasvio, A. 1997. Digitaalinen kumous, työn murros ja tietoyhteiskunta. Teoksessa K. Stachon (toim.) *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Tampere: Gaudeamus, 89–108.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: Wsoy.
- Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. 2002. Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18 (3), 7–40.
- Kiesler, C. A. 1971. *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. 2000. Powering Up Teams. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 48–65.
- Kiesler, C. A. 1971. *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. 2000. Powering Up Teams. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 48–65.



- Klein, H. K. & Myers, M. D. 1999. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23 (1), 67–94.
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 3, 269–282.
- Kotlarsky, J. & Oshri, I. 2005. Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. *European Journal of Information Systems*, 14 (1), 37–48.
- Kovács, G. & Spens, K. M. 2005. Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (2), 132–144.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Larson, C.E. & LaFasto, F. M. J. 1989. *Teamwork – What must go right / What can go wrong*. London: Sage.
- Lamerichs, J. & te Molder, H. F. M. 2003. Computer-mediated communication: From a cognitive to a discursive model. *New Media & Society*, 5 (4), 451–473.
- Lea, M. & Spears, R. 1992. Paralanguage and Social Perception in Computer-Mediated Communication. *Journal of Organizational Computing*, 2 (3&4), 321–341.
- Lea, M., Spears, R. & Rogers, P. 2003. Social processes in electronic teamwork: The central issue of identity. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. S. Platow & N. Ellemers (Eds.) *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press, 99–115.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2005. Conceptualizing the awareness of collaboration: A qualitative study of a global virtual team. *Computer Supported Cooperative Work*, 14 (4), 301–322.
- Leonardi, P. M., Jackson, M. & Marsh, N. 2004. The strategic use of distance among virtual team members: A multi-dimensional communication model. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds.) *London, Idea Group*, 156–173.
- Liebkind, K. 1989. Patterns of ethnic identification amongst Finns in Sweden. In K. Liebkind (Ed.) *New Identities in Europe*. Aldershot: Gower, 116–139.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. (3. edition) London: Sage.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. *Virtual teams. People working across boundaries with technology*. (2. edition) New York: John Wiley.
- Lipponen, J. 2001. *Organizational identifications: Antecedent and consequences of identifications in a shipyard context*. Helsinki: Edita.
- Littlejohn, S. W. (2002). *Theories of human communication*. (7. edition) London: Wadsworth.
- Loncke, F. T., Campbell, J., England, A. M. & Haley, t. 2006. Multimodality: A basis for augmentative and alternative communication – psycholinguistic, cognitive, and clinical/educational aspects. *Disability and Rehabilitation*, 28 (3), 169–174.
- Lurey, J. S. & Raisinghani, M. S. 2001. An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38 (8), 523–544.

- Mabry, E. A. 2002. Group communication and technology: Rethinking the role of communication modality in group work and performance. In L. R. Frey (Ed.) *New directions in group communication*. London: Sage, 285-298.
- MacPhail, A., Gorely, T. & Kirk, D. 2003. Young people's socialisation into sport: A case study of an athletics club. *Sport, Education & Society*, 8 (2), 251-267.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N. & Ba, S. 2000. Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team. *MIS Quarterly*, 24 (4), 569-600.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. 2004. Virtual Teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30 (6), 805-835.
- Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M. 2000. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11 (5), 473-492.
- McGrath, J. E. & Hollingshead, A. B. 1994. *Groups interacting with technology*. Thousand Oaks: Sage.
- McPhee, R. D. & Poole, M. S. 2001. Organizational structures and configurations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.) *The new handbook of organizational communication*. London: Sage, 503-543.
- Mead, G. H. 1934. *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Messick, D. M. & Mackie, D. M. 1989. Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 40, 45-81.
- Meyer, J. P. & Allen, N. A. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1984. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1986. Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28 (3), 62-73.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. 1991. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 92-120.
- Mills, P. K. & Ungson, G. R. 2003. Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28 (1), 143-153.
- Mohrman, S. A. & Quam, K. 2000. Consulting to team-based organization : An organizational design and learning approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52 (1), 20-35.

- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman Jr. A. M. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Suomentaja Pirkko Niinimäki. Helsinki: Rastor.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. 1982. Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, 15, 137-192.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. 2002. Socialization and trust in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5 (3), 185-201.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- Morrison, E.W. 1993. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 173-183.
- Mortensen, M. & Hinds, P. 2001. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 212-238.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Männistö, A. 1997. Ehjä, ekologinen informaatioaika? Teoksessa K. Stachon (toim.) *Näkökulmia tietoyhteiskuntaan*. Tampere: Gaudeamus, 68-88.
- Naidu, S. & Järvelä, S. 2006. Analyzing CMC content for what? *Computers & Education*, 46 (1), 96-103.
- Nardi, B. A., Whittaker, S. & Bradner, E. 2000. Interaction and Outeraction: Instant Messaging in Action. *Proceedings of the 2000 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 2. - 6. 12. 2000, Philadelphia, PA, USA, 79-88.
- Nardi, B. A. & Whittaker, S. 2002. The place of face-to-face communication in distributed work. In P. J. Hinds & S. Kiesler (Eds.) *Distributed work*. London: The MIT Press, 83-110.
- Niederman, F. & Beise, C. M. 1999. Defining the "virtualness" of groups, teams and meetings. *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, April 8- 10, New Orleans, Louisiana, USA, 14-18.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Ocker, R. J. 2005. Influences in creativity in asynchronous virtual teams: A qualitative analysis of experimental teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48 (1), 22-39.
- O'Connor, H. & Madge, C. 2003. Focus groups in cyberspace: Using the internet for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 6 (2), 133-143.
- Paccagnella, L. 1997. Getting the Seats of Your Pants Dirty: Strategies for Ethnographic Research on Virtual Communities. [online] *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (1).  
<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/paccagnella.html> (viitattu 18.4.2007).

- Panteli, N. & Davison, R. M. 2005. The role of subgroups in the communication patterns of global virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48 (2), 191–200.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- Poole, M. S. 1999. Organizational challenges for the new forms. In G. DeSanctis, J. Fulk (Eds.) *Shaping organization form: Communication, Connection, and community*. London: Sage, 453–471.
- Poole, M. S. & DeSanctis, G. 1990. Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration. In J. Fulk & C.W. Steinfield (Eds.), *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park: Sage, 173–193.
- Postmes, T., Spears, R. & Lea, M. 2000. The formation of group norms in computer-mediated communication. *Human Communication Research*, 26 (3), 341–370.
- Potter, R. E. & Balthazard, P. A. 2002. Virtual team interaction styles: assessment and effects. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56 (4), 423–443.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. 2004. Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The Database for Advances in Information Systems*, 35 (1), 6–36.
- Ramirez, Jr., A. & Burgoon, J. K. 2004. The effect of interactivity on initial interactions: The influence of information valence and modality and information richness on computer-mediated interaction. *Communication Monographs*, 71 (4), 422–447.
- Rauh, C. & Renfro, S. 2005. Video delay effects on emotion, involvement, and communication outcomes. Paper presented at the International Communication Association Convention, May 26–30, 2005, New York, USA.
- Reich, R. B. 1991. *The work of nations: Preparing ourselves for the 21st century capitalism*. New York: Vintage Books.
- Reich, R. 2004. The three jobs of the future. In F. Webster (Ed.) *The information society reader*. London: Routledge, 204–211.
- Reichers, A. E. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), 465–476.
- Reid, E. 1995. Virtual worlds: Culture and imagination. In S. G. Jones (Ed.) *CyberSociety: Computer-mediated communication and community*. London: Sage, 164–183.
- Rice, R. E. & Gattiker, U. E. 2001. New media and organizational structuring. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.) *The new handbook of organizational communication*. London: Sage, 544–581.
- Riedlinger, M.E., Gallois, C., McKay, S. & Pittam, J. 2004. Impact of social group processes and functional diversity on communication in networked organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 32 (1), 55–79.
- Riketta, M. 2004. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358–384.

- Riordan, C. M. & Weatherly, E. W. 1999. Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement*, 59, (2), 310-324.
- Ruhleder, K & Jordan, B. 2001. Co-constructing non-mutual realities: Delay-generated trouble in distributed interaction. *Computer-Supported Cooperative Work*, 10 (1), 113-138.
- Ryan, A. M. 2000. Peer groups as a context for the socialization of adolescents' motivation, engagement, and achievement in school. *Educational Psychologist*, 35 (2), 101-111.
- Ryan, C. S. & Bogart, L. M. 1997. Development of new group members' in-group and out-group stereotypes: Changes in perceived group variability and ethnocentrism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (4), 719-732.
- Salanick, G. R. 1982. Commitment is too easy! In M. L. Tushman & W. L. Moore (Eds.) *Readings in the management of innovation*. Boston: Pitman, 207-222.
- Saphiere, D. M. H. 1996. Productive Behaviors of Global Business Teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 20 (2), 227-259.
- Sarker, S., Lau F. & Sahay, S. 2001. Using an adapted grounded theory approach for inductive theory building about virtual team development. *Database for Advances in Information Systems*, 32 (1), 38-56.
- Sarker, S. & Sahay S. 2004. Implications of space and time for distributed work: an interpretive study of US-Norwegian systems development teams. *European Journal of Information Systems*, 13 (1), 3-20.
- Sass, J. S. & Canary, D. J. 1991. Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Speech Communication*, 55 (3), 275-293.
- Schwandt, T. A. 1994. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 118-137.
- Scott, C. R. 1997. Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10 (4), 491-522.
- Scott, C. R. 1999a. Communication technology and group communication. In L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (Eds.) *The handbook of group communication theory & research*. London: Sage, 432-472.
- Scott, C. R. 1999b. The impact of physical and discursive anonymity on group members' multiple identifications during computer-supported decision making. *Western Journal of Communication*, 63 (4), 456-487.
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. 1998. Development of structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8 (3), 298-336.
- Scott, C. R. & Fontenot, J. C. 1999. Multiple identifications during team meetings: A comparison of conventional and computer-supported interactions. *Communication Reports*, 12 (2), 91-100.
- Scott, C. R. & Timmerman, C. E. 1999. Communication technology use and multiple workplace identifications among organizational teleworkers with

- varied degrees of virtuality. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42 (2), 240–260.
- Selwyn, N. 2004. Reconsidering political and popular understandings of the digital divide. *New Media & Society*, 6 (3), 341–362
- Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta? Suomentaja Eine Kivinen ja David Kivinen. Tampere: Vastapaino.
- Sherblom, J. C. 1990. Organizational involvement expressed through pronoun use in computer mediated communication. *Communication Research Reports*, 7 (1), 45–50.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. 1976. *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley.
- Sivunen, A. 2006a. Strengthening identification with the team in virtual teams: The leaders' perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345–366.
- Sivunen, A. 2006b. Studying identification strategies in virtual teams: A communicative perspective. [online] In Vartiainen, M. (Ed.) *Workspace Methodologies*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, 51–62. <<http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512283018.pdf>> (viitattu 31.3.2007).
- Sivunen, A. 2006c. Virtual team members' attitudes towards CMC and FTF communication and their actual CMC behavior. Paper presented at the Symposium on the limits of virtual working, November 9–11, 2006, Valencia, Spain.
- Sivunen, A. & Valo, M. 2006. Team leaders' technology choice in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49 (1), 57–68.
- Smith, B., Alvarez-Torres, M. J. & Zhao, Y. 2003. Features of CMC technologies and their impact on language learners' online interaction. *Computers in Human Behavior*, 19 (6), 703–729.
- Spears, R. & Lea, M. 1992. Social influence and the influence of the 'social' in computer-mediated communication. In M. Lea (Ed.) *Contexts of computer-mediated communication*. New York: Harvester Wheatsheaf, 30–65.
- Spicer, C. H. & Staton-Spicer, A. Q. 1988. Communication in the socialization of the academic department chairperson. *Association for Communication Administration Bulletin*, 65, 46–54.
- Spitzberg, B. H. & Cupah, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C.A. 1999. A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10 (6), 758–776.
- Stohl, C. 1986. The role of memorable messages in the process of organizational socialization. *Communication Quarterly*, 34 (3), 231–249.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (2. edition) London: Sage.
- Street, R. L. Jr. & Giles, H. 1982. Speech accommodation theory. In M. E. Roloff & C. R. Berger (Eds.) *Social cognition and communication*. London: Sage, 193–226.

- Stryker, S. 1968. Identity salience and role performance: The relevance of symbolic interaction theory for family research. *Journal of Marriage and Family*, 30 (4), 558-564.
- Stryker, S. 1987. Identity theory: Developments and extensions. In K. Yardley & T. Honess (Eds.) *Self and identity: Psychosocial perspectives*. Chichester: John Wiley, 89-103.
- Suchan, J. & Hayzak, G. 2001. The communication characteristics of virtual teams: A case study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44 (3), 174-186.
- Suzuki, S. 1998. In-group and out-group communication patterns in international organizations: Implications for social identity theory. *Communication Research*, 25 (2), 154-184.
- Symon, G. 2000. Information and communication technologies and the network organization: A critical analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73 (4), 389-414.
- Tajfel 1970. Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223 (5), 96-102.
- Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13 (2), 65-93.
- Tajfel, H. & Turner, J. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks/Cole, 33-47.
- Tidwell, L. C. & Walther, J. B. 2002. Computer-mediated communication effects on disclosure, impressions and interpersonal evaluations: Getting to know one another a bit at a time. *Human Communication Research*, 28 (3), 317-348.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M. & Hendrickson, A. R. 1998. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 17-29.
- Trevino, L. K., Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1990. Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. In J. Fulk & C. W. Steinfeld (Eds.) *Organizations and communication technology*. Newbury Park: Sage, 71-94.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H. & Daft, R. L. 1987. Media symbolism, media richness, and media choice in organizations. A symbolic interactionist perspective. *Communication Research*, 14 (5), 553-574.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turner, J. C. 1987. A self-categorization theory. In J. C. Turner, M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher & M. S. Wetherell (Eds.) *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell, 42-67.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus*, 22 (5-6), 387-398.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. 2004. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really

- matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 171–191.
- Van Maanen, J., Dabbs, J. M. Jr. & Faulkner, R. R. 1982. Varieties of qualitative research. *Studying organizations: Innovations in methodology*, vol. 5. London: Sage.
- Vartiainen, M. & Andriessen, J. H. E. 2006. Mobile virtual work: What have we learned? In J. H. E. Andriessen & M. Vartiainen (Eds.) *Mobile virtual work: A new paradigm?* Berlin: Springer, 369–386.
- Vartiainen, M., Lönnblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. 2005. *Mobiilin työn haasteet. Työpoliittinen tutkimus*, 269. Helsinki: Työministeriö.
- Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. 2003. The use and usefulness of communication, collaboration and knowledge management tools in virtual organizations. In Harris, D., Duffy, V., Smith, M. & Stephanidis, C. (Eds.) *Human-centred computing: cognitive, social and ergonomic aspects*, Vol. 3 of the Proceedings of HCI International 2003, 22-27 June 2003, Crete, Greece, 889-893.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vaughn, M. A. 1997. Organizational identification strategies and values in high-technology industries: A rhetorical-organizational approach to the analysis of socialization processes in organizational discourse. *Journal of Public Relations Research*, 9 (2), 119–139.
- Voida, A., Mynatt, E. D., Erickson, T. & Kellogg, W. A. 2004. Late breaking result papers: Interviewing over instant messaging. *CHI '04 extended abstracts on Human factors in computing system*, April 24–29, Vienna, Austria, 1344–1347.
- Voida, A., Newstetter, W. C. & Mynatt, E. D. 2002. When conventions collide: The tensions of instant messaging attributed. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, 4 (1), Minneapolis, Minnesota, USA, 20 – 25. 4. 2002, 187–194.
- Walther, J. B. 1992. Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19 (1), 52–90.
- Walther, J. B. 1993. Impression development in computer-mediated interaction. *Western Journal of Communication*, 57 (4), 381–398.
- Walther, J. B. 1995. Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time. *Organization Science*, 6 (2), 186–203.
- Walther, J. B. 1996. Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23 (1), 3–43.
- Walther, J. B. 1997. Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration. *Human Communication Research*, 23 (3), 342–369.
- Walther, J. B. & Bunz, U. 2005. The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer-mediated communication. *Journal of Communication*, 55 (4), 828–846.



- Walther, J. B., Loh, T. & Granka, L. 2005. Let me count the ways: The interchange of verbal and nonverbal cues in computer-mediated and face-to-face affinity. *Journal of Language and Social Psychology*, 24 (1), 36-65.
- Walther, J. B., Slovacek, C. L. & Tidwell, L. C. 2001. Is a picture worth a thousand words? Photographic images in long-term and short-term computer-mediated communication. *Communication Research*, 28 (1), 105-134.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Malik, S. D. 1984. Organizational socialization and group development: Toward and integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9 (4), 670-683.
- Ward, K. J. 1999. The cyber-ethnographic (re)construction of two feminist online communities [online]. *Sociological Research Online*, 4 (1). <<http://www.socresonline.org.uk/4/1/ward.html>> (viitattu 10.2.2006).
- Warkentin, M. & Beranek, P. M. 1999. Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal*, 9 (4), 271-289.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L. & Hightower R. 1997. Virtual versus face-to-face teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 28 (4), 975-996.
- Webster, F. 1997. *Theories of the information society*. London: Routledge.
- Webster, F. 2002. The information society revisited. In L. A. Lievrouw & S. Livingstone (Eds.) *The handbook of new media*. London: Sage, 22-33.
- Webster, F. 2004. Introduction. In F. Webster (Ed.) *The information society reader*. London: Routledge, 9-12.
- Whittaker, S. 2002. Theories and methods in mediated communication [online]. In A. Graesser, M. Gernsbacher, & S. Goldman (Eds.) *The Handbook of discourse processes*. Erlbaum, New Jersey, 243-286. <<http://dis.shef.ac.uk/stevewhittaker/CMC-review02.pdf>> (viitattu 18.10.2006).
- Wielhouwer, P. W. 2004. The impact of church activities and socialization on African-American religious commitment. *Social Science Quarterly*, 85 (3), 767-792.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. 1998. Communication patterns as determinants of organizational communication in a virtual organization [online]. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (4). <<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/wiesenfeld.html>> (viitattu 17.4.2007).
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. 2001. Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27 (2), 213-229.
- Winum, P. C. & Seamons, T. R. 2000. Developing a Team-Based Organization : A Case Study in Progress. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, (1), 82-89.
- Wood, J. T. 1997. *Communication theories in action*. London: Wadsworth.

- Yates, J. & Orlikowski, W. J. 1992. Genres of organizational communication: a structurational approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17 (2), 299–326.
- Zigurs, I. 2003. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31 (4), 339–351.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

1. Tiimi ja vuorovaikutus tiimin sisällä
  - Tiimin kuvaus, tavoitteet, roolit
  - Vuorovaikutuksen useus ja laatu
  - Osallistuminen
  - Päätöksenteko
  - Erimielisyydet, palautteen antaminen ja saaminen
2. Tiimin johtaminen (vain tiimin vetäjille)
  - Tiimin johtajan rooli
  - Vastuu, arviointi, raportointi
  - Mitä tiimin johtaminen tarkoittaa
  - Millaista hajautetun tiimin johtaminen on
3. Luottamus
  - Luottamuksen merkitys tiimityössä
  - Millainen luottamus tiimissä vallitsee
  - Oma luottamus tiimin jäsenten keskuudessa
  - Luottamuksen syntyminen ja ylläpito tiimissä
  - Teknologian ja hajautuneisuuden yhteys luottamukseen
4. Sitoutuminen
  - Määrittely
  - Merkitys tiimityössä
  - Oma sitoutuneisuus
  - Miten tiimissä ollaan yleisesti sitoutuneita
  - Sitouttaminen tiimiin
  - Teknologian ja hajautuneisuuden yhteys tiimiin sitoutumiseen
  - Mihin kokee identifioituvansa hajautetussa organisaatiossa
5. Tiimin yhtenäisyys, tiiviys, koheesio
  - Määrittely
  - Merkitys tiimityössä
  - Kuinka tiivis ja yhtenäinen tiimi on
  - Kuinka vahvasti kokee itsensä ja muiden kuuluvan tiimiin
  - Tiimin tiiviys verrattuna muihin tiimeihin
  - Kuinka hyvin tiimi toimii verrattuna muihin tiimeihin
  - Teknologian ja hajautuneisuuden yhteys tiiviyteen
6. Tyytyväisyys

- Oma tyytyväisyys työhön, tiimin jäseniin, viestintään, teknologiaan
- Muiden tiimin jäsenten tyytyväisyys

#### 7. Teknologia

- Kokemukset teknologian käytöstä ja hajautetusta tiimityöstä
- Mitä viestintävälineitä tiimi käyttää
- Mihin tarkoituksiin mitäkin välinettä käytetään
- Miten viestintä eroaa eri välineissä
- Mikä merkitys teknologian käytöllä on tiimille
- Miten toiminta eroaisi jos tiimi toimisi kasvokkain

#### 8. Ajallinen näkökulma

- Miten tiimi ja tiimissä toimiminen on muuttunut ajan kuluessa
- Mikä merkitys on tiimin väliaikaisuudella / pysyvyydellä

#### 9. Taustatiedot

- Ikä
- Koulutustausta