

**Vuorovaikutusteknologian rooli hajautetun tiimin luovassa
työssä ja viestintäilmapiirissä**

Ella Hellman

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2018

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTIS-YHTEISKUNTATIIETEELLINEN	Laitos – Department KIELI- JA VIESTINTÄTIIETEIDEN
Tekijä – Author Ella Hellman	
Työn nimi – Title VUOROVAIKUTUSTEKNOLOGIAN ROOLI HAJAUTETUN TIIMIN LUOVASSA TYÖSSÄ JA VIESTINTÄILMAPIIRISSÄ	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2018	Sivumäärä – Number of pages 63
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvata, millainen rooli vuorovaikutusteknologialla on hajautetun tiimin luovassa työssä ja viestintäilmapiirissä. Tutkielmassa hajautettuja tiimejä tarkastellaan tiimit viestintänä -näkökulman kautta, jolloin hajautettu tiimi ja sen ilmiöt, teknologiavuorovaikutus, luovuus ja turvallinen viestintäilmapiiri, nähdään rakentuvan tiimin vuorovaikutuksessa.</p> <p>Tutkielma toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu. Haastatteluun osallistui yhteensä 11 tiimin jäsentä kolmesta eri tiimistä. Tutkittavat tiimit ovat jakautuneet maantieteellisesti eri alueille ja käyttävät näin pääasiallisesti teknologiaa vuorovaikutuksessaan. Tutkittavien tiimien kriteerinä oli myös se, että tiimien jäsenet kokevat tarvitsevansa luovaa ajattelua työssään.</p> <p>Vuorovaikutusta teknologian välityksellä pidetään kasvokkaisuorovaikutusta niukempänä ja strukturoidumpänä, mikä koetaan ennen muuta luovuusprosessin alkuvaiheessa haasteeksi. Nonverbaalisten vihjeiden vähyys koetaan myös väärinymmärryksiä lisäävänä tekijänä, joka siten voi olla kielteisesti yhteydessä tiimin luovuuteen ja viestintäilmapiiriin. Toisaalta vuorovaikutus teknologian välityksellä helpottaa hajautetun tiimin luovaa työtä siten, että se tarjoaa tallentamisen mahdollisuuden. Myöhemmissä luovuusprosessin vaiheissa koetaan, että vuorovaikutus teknologian välityksellä voi vauhdittaa tiimin konsensusta. Vuorovaikutusteknologia tarjoaa helpon ja nopean tavan olla yhteydessä tiimin jäseniin ja mutkattoman väylän tuen osoittamiselle muille tiimin jäsenille.</p> <p>Eri tiimeissä vuorovaikutusteknologiaa käytetään eri tavoin, mikä tulee huomioida hajautetun tiimin työskentelyä tarkasteltaessa. Aktiivinen, avoin ja kaikkia osallistava vuorovaikutus on myönteisessä yhteydessä tiimin ilmapiiriin. Tiimin ilmapiiri, jossa avoimia keskusteluja käydään paljon, on yhteydessä tiimin luovuuteen. Teknologia mahdollistaa sen, että hajautetun tiimin on helpompi hallita sen jäsenistön vaihtelua, kun tieto ja materiaali ovat helposti kaikkien saatavilla.</p> <p>Tutkielma antaa ymmärrystä siitä, mitä ominaispiirteitä riippuvaisuus vuorovaikutusteknologiasta tuo tiimin luovaan työhön ja siihen kytkeytyvään turvalliseen viestintäilmapiiriin. Organisaatiot ja tiimit voivat soveltaa tutkielman tuloksia kehittäessään tiimin luovia prosesseja.</p>	
Asiasanat – Keywords Hajautettu tiimi, luovuus, teknologiavuorovaikutus, tiimit viestintänä, viestintä, turvallinen viestintäilmapiiri	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1 Johdanto.....	4
2 Taustoitus	8
2.1 Tiimit viestintänä	8
2.2 Hajautettu tiimi	10
2.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus tiimeissä	12
2.4 Luovuus tiimityössä	14
2.5 Turvallinen viestintäilmapiiri.....	16
4 Tutkimusmenetelmä	19
4.1 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja lähtökohdat.....	19
4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	21
4.3 Tutkimuskohde.....	22
4.4 Aineistonkeruu	26
4.5 Aineiston käsittely ja analyysi	28
5 Tulokset.....	31
5.1 Vuorovaikutusteknologian merkitys hajautetun tiimin luovassa työssä.....	31
5.5.1 Hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä vuorovaikutusteknologian käytöstä luovassa työssä	31
5.5.2 Nonverbaalisten vihjeiden vähyys teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa	33
5.5.3 Luovuusprosessin vaiheet ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus	35
5.5.3 Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tallentuvuus osana hajautetun tiimin luovaa työtä	37
5.2 Vuorovaikutusteknologia ja hajautetun tiimin viestintäilmapiiri	38
5.2.1 Hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä tiimin ilmapiiristä.....	38
5.2.2 Hajautetun tiimin epäviralliset keskustelut vuorovaikutusteknologian välityksellä	39
5.2.3 Vuorovaikutusteknologia lisää hajautetun tiimin jäsenten tietoa toisten tilanteista	41
5.2.2 Mielipiteet, näkökulmat ja kriittisyys vuorovaikutusteknologian välityksellä hajautetussa tiimissä	43
5.2.3 Hajautetun tiimin jäsenten toisilleen antama tuki.....	45
6 Pohdinta	47

6.1 Rungas ja monipuolinen vuorovaikutus hajautetun tiimin luovassa työssä ja viestintäilmapiirissä	47
6.2. Vuorovaikutusteknologian erilaiset käyttötavat hajautetussa tiimissä.....	50
6.3 Vuorovaikutusteknologian haasteet ja mahdollisuudet hajautetun tiimin luovalle työlle ja viestintäilmapiirille	51
7 Arviointi.....	55
8 Päätäntö	58
Kirjallisuus	60

1 Johdanto

Globaalin kilpailun kasvaessa luovuuden merkitys yritysten menestyksessä on yhä tärkeämmässä asemassa (Nemiro 2002, 69). Samaan aikaan organisaatorakenteet muuttuvat, kun työstä on tullut entistä hajaantuneempaa, verkottuneempaa ja joustavampaa, mikä on lisännyt teknologian merkitystä organisaatioiden vuorovaikutuksessa. Yritykset suosivat hajautuneita organisaatorakenteita ja etätyötä, sillä ne ovat yrityksille paitsi resursseja säästävä myös sen vetovoimaa työmarkkinoilla lisäävä tekijä. Hajautettu organisaatorakenne mahdollistaa myös sen, että yritykset voivat palkata kuhunkin toimenkuvaan parhaiten sopivan henkilön tämän fyysisestä sijainnista huolimatta (Wakefield 2008, 434). Teknologiavälitteinen työ puolestaan antaa yritykselle erilaisia etuja, kuten nopeaa tiedon keräämistä ja jakamista sekä yhteisen ymmärryksen luomista työntekijöiden sijainnista riippumatta (Gillam & Oppenheim 2005, 162). Nämä uudet, verkottuneet organisaatorakenteet ovat lisänneet hajautettujen tiimien määrää, jolloin rajat tilan, ajan ja kulttuurien välillä ovat laajentuneet (Gibbs, Nekrassova, Grushina & Wahab 2008, 4).

Organisaatiot kiinnittävät yhä enemmän huomiota luovuuteen sen tarjoaman kilpailuedun vuoksi. Tukemalla luovuutta yritykset nopeuttavat innovointia ja sitä kautta yrityksen suorituskykyä kilpailuilla markkinoilla. (Choi, Lee & Cheo 2013, 115.) Organisaatioiden hajautunut rakenne on muovannut tiimien luovuusprosesseja, kun tiimin jäsenet ovat hajautuneet globaalisti eri alueille - jopa eri aikavyöhykkeille (Gibson & Gibbs 2006, 456-458). Hajautetut tiimit voidaan nähdä luovuuden kannalta otollisina, sillä ne keräävät yhteen jäseniä eri taustoista, tiimin diversiteetin ollessa yksi tiimin luovuutta lisäävä tekijä (ks. esim. Choi, Lee & Cheo 2013). Yritysten onkin syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisen ympäristön se luovuudelle rakentaa: ilman toimivaa tiimin vuorovaikutusta yksilöiden ponnistelut jäävät hyödyntämättä, mikä on puolestaan organisaation menestyksen kannalta raskauttavaa. Hajautuneisuus ja teknologiavälitteisyys tuovat tiimin luovalle työlle haasteita, joita näyttäisi olevan mahdollista lieventää turvallisella viestintäilmapiirillä. (Gibson & Gibbs 2006, 451 - 452.) Onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millainen ilmapiiri tiimissä on, kun pyritään tehostamaan sen luovaa työskentelyä.

Tiimien luovuutta on tutkittu paljon, mutta iso osa tutkimuksesta painottuu keinotekoisiin, opiskelijoista koostuviin tiimeihin organisaatioissa tehtyjen kenttätutkimusten sijasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkituilla tiimeillä ei ole yhteistä historiaa, vaan jäsenet toimivat tiimissä vain tutkimuksen ajan. (Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017, 2.) Luonnollisilla tiimeillä ja koetilannetta varten kootuilla tiimeillä on kuitenkin eroavaisuuksia tiimin prosesseissa, sillä luonnollisissa, työn kautta muodostuneissa tiimeissä jäsenille maksetaan työstä palkkaa, joka voi vaikuttaa tiimin motivaatioon ja jäsenien sitoutumiseen tiimiin ja sen tehtäviin. Usein luonnollisen tiimin jäsenet ovat myös työskennelleet yhdessä pidempään koetilannetta varten koottuihin, keinotekoisin tiimeihin verrattuna (Gibbs, Sivunen, Boyraz 2017, 591). Tiimin yhteinen menneisyys voi puolestaan vaikuttaa tiimin jäsenten väliseen luottamukseen (Järvenpää & Leidner 1999, 809), mikä on osa turvallista viestintäilmapiiriä (Gibson & Gibbs 2006, 462). Koetilanteesta saatuja tutkimustuloksia ei siis voi suoraan yhdistää koskemaan myös organisaatioiden tiimejä, sillä koetutkimukset eivät huomioi kontekstin merkitystä tiimin toimintassa (Gibbs ym. 2008, 203).

Hajautettujen tiimien kasvu ja teknologian käytön lisääntyminen tuovat haasteita tiimien luovuusprosesseihin. Ymmärrys siitä, millaista luova vuorovaikutus on hajautetuissa tiimeissä ja millainen rooli teknologialla on luovuusprosesseissa ja tiimin viestintäilmapiirin synnyssä, auttaa organisaatioita, sen tiimejä ja tiiminvetäjiä tukemaan ja vaalimaan luovuutta ja sen syntymistä. Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millainen rooli vuorovaikutusteknologialla on hajautettujen tiimien luovuusprosesseissa ja hajautetun tiimin viestintäilmapiirin rakentumisessa. Aineisto kerätään haastattelemalla kahden eri yrityksen tiimin jäseniä heidän käsityksistään hajautetun tiimin luovasta vuorovaikutuksesta. Toinen tutkittavista yrityksistä on sisältömarkkinointia ja konsultointia tarjoava yritys, jonka toimipisteet jakautuvat kahden suomalaiskaupungin välille ja toinen on markkinatutkimusten kautta yrityksille asiakaskokemusvideoita tarjoava yritys, jonka toimipisteet ovat jakautuneet neljän eri suomalaiskaupungin välille. Molempien tiimien vuorovaikutus nojautuu suurilta osin teknologiaan.

Koska aiempi tutkimus hajautettujen tiimien vuorovaikutuksesta on suurimmaksi osaksi koetilannetutkimusta, koin mielekkääksi ottaa tutkittavakseni organisaatiossa

työskenteleviä, luonnollisia tiimejä. Tutkittavien kokemusten kautta haetaan yhteyksiä vuorovaikutusteknologian, luovuuden ja viestintäilmapiirin välillä.

2 Taustoitus

2.1 Tiimit viestintänä

Aiempi tutkimus tiimeistä näkee viestinnän instrumentaalisenä, vain yhtenä tiimin osatekijänä, joka joko parantaa tai heikentää tiimin suoritusta (Gibbs, Nekrassova, Grushina ja Wahab 2008, 7). Tällainen funktionaalinen näkemys näkee tiimit muuttumattomina, vakiintuneina ja itsenäisinä kokonaisuuksina, jolloin tiimin dynaaminen luonne jää huomiotta (Gibbs ym. 2008, 21). Tutkimusta on tehty myös paljon tiimeistä, jotka on koottu koetilannetta varten ja joiden jäsenet työskentelevät yhdessä vain tutkimuksen ajan. Tällaisten tutkimusten tuloksia on niputettu kirjallisuudessa yhteen organisaatioiden työtiimien tutkimuksesta saatujen tulosten kanssa, mikä voi olla harhaanjohtavaa. Organisaatioiden tiimien jäsenet työskentelevät usein yhdessä pidempään verrattuna koetilanteita varten koottuihin tiimeihin, mikä voi vaikuttaa tiimin prosesseihin. (Gibbs ym. 2017, 591.) Luovuutta taas on tutkittu paljon yksilön ominaisuuksien ja kognitiivisen prosessin kautta, jolloin tiimin merkitys luovuusprosessissa jää huomiotta (ks. esim. Mamykina, Candy & Edmonds 2002).

Tässä tutkimuksessa tiimi ja sen luovuusprosessit nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa: sosiaalinen todellisuus rakentuu tiimin jäsenten aktiivisen neuvottelun ja merkitysten vaihdon tuloksena verbaalisten ja nonverbaalisten merkkien kautta (ks. esim. Gibbs ym. 2008).

Tällainen diskursiivinen näkökulma kytkeytyy organisaatioviestinnän tutkimuksessa laajalti käytettyyn organisaatio viestintänä -näkökulmaan (Communication Constitutes Organizations (CCO)), jossa organisaatiot nähdään rakentuvan vuorovaikutuksen kautta ja joka perustuu ajatukseen organisaatioiden dynaamisesta, muuttuvasta olemuksesta (Putnam & Nicotera 2009, ix). Näkökulma kuvailee sosiaalisia ilmiöitä ja rakenteita niiden rakentumisen ja muodostumisen kautta, nähden ne alati muuttuvina ja kehittyvinä (Putnam & Nicotera 2009, 3 - 4). Organisaatio viestintänä -näkökulmaa on lähestytty aiemmassa kirjallisuudessa eri näkökulmista. Kaikkia näkökulmia yhdistää kuitenkin se, että vuorovaikutus muodostaa dynaamisesti ja monitahoisesti organisaatiota. Toisissa lähestymistavoissa korostetaan olosuhteiden merkitystä, toisissa

näkökulmissa keskitytään siihen, miten vuorovaikutus määrittelee organisaatiota. (Putnam & Nicotera 2009, 199.)

Organisaatio viestintänä -näkökulmaa ei ole sovellettu tiimien tutkimuksessa juurikaan aiemmin. Gibbs, Sivunen ja Boyraz (2017) kuitenkin toteavat artikkelissaan, että tiimien tutkimus voisi hyötyä siitä, että niitä tutkittaisiin prosesseina sen sijasta, että ne nähtäisiin pysyvinä rakenteina. Gibbs, Nekrassova, Grushina ja Wahab (2008) tarjoavatkin näkökulmaa tiimien dynaamisesta olemuksesta tulevaisuuden tiimien tutkimusten lähtökohdaksi. Tämän näkökulman kautta tiimit nähdään muuttuvina prosesseina, jotka rakentuvat tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Gibbs ym. 2008, 8), mikä puolestaan tarjoaa työkalun sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun hajautettujen tiimien tutkimuksessa (Gibbs ym. 2008, 34). Tiimit viestintänä -näkökulma toimii tämän tutkielman kattoteemana niin, että hajautettu tiimi ja sen vuorovaikutusteknologian käyttö, luovuus ja viestintäilmapiiri kaikki nähdään rakentuvan ja muuttuvan vuorovaikutuksessa.

Teknologiaan keskittyvä hajautettujen tiimien tutkimus voidaan jakaa kolmeen pääsuuntaukseen: vaikutuksiin keskittyvään lähestymistapaan, vertailevaan lähestymistapaan ja teknologian käyttöä prosessina tutkivaan lähestymistapaan. Viestinnän saralla suuri osa tutkimuksesta on vertailevaa tutkimusta kasvokkaisviestinnän ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välillä. (Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017, 597.) Tiimin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja kasvokkaisviestintää vertaileva tutkimus kuitenkin usein kohtelee sosiaalisia rakenteita muuttumattomina, pysyvinä ja kiistattomina tiloina (Gibbs ym. 2008, 27). Tässä tutkimuksessa hajautettujen tiimien teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tarkastellaan viestinnällisestä näkökulmasta, jossa viestintäteknologian käyttö nähdään muovautuvan tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja näin korostetaan nimenomaan tiimin kontekstien merkitystä.

Tiimit viestintänä -näkökulman mukaan hajautetun tiimin rakentumista määrittelee prosessit ja ne tilanteet, joissa tiimi työskentelee ja se korostaa tiimin jäsenten aktiivista roolia hajautetun tiimin työskentelyn rakentumisessa (Gibbs ym. 2008, 30-34). Samalla tapaa teknologiavälitteinen työ rakentuu tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa: tiimin jäsenet uusivat jatkuvasti virtuaalista työtä toistuvien diskursiivisten toimintojen kautta (Gibbs ym. 2008, 204). Tiimin jäsenet siis rakentavat virtuaalisen työn kontekstia

sopimalla vuorovaikutuksessa esimerkiksi sen, millaista keskustelua kullakin viestintälustalla käydään. Teknologiavalinnat kuhunkin vuorovaikutustilanteeseen muodostuvat jäsenten vuorovaikutuksen ja neuvottelun tuloksena ja teknologian käytön merkitykset ja lopputulokset muovautuvat sosiaalisten kontekstien ja vuorovaikutuksen kautta, jossa teknologiaa käytetään (Rice & Leonardi 2014, 425-426).

Myös luovuuden tutkimuksessa diskursiivinen näkökulma on saanut enemmän jalansijaa, kun luovuus nähdäänkin ryhmän aktiivisen vuorovaikutuksen tuloksena yksilön ominaisuuksien sijaan (Mamykina, Candy & Edmonds 2002, 96). Tiimin luovuuteen kytkeytyvää turvallista viestintäilmapiiriä on puolestaan tutkittu pitkälti vertaillen. Vertailussa on tutkittu tiimejä, joissa on turvallinen viestintäilmapiiri tiimeihin, joiden ilmapiiriä ei koeta turvalliseksi. Tällainen vertaileva tutkimus ei huomioi sitä, miten hajautettujen tiimien ilmapiiri kehittyy: esimerkiksi luottamusta voidaan ylläpitää tai rikkoa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Diskursiivisen näkökulman kautta tiimien luottamusta voidaan tarkastella vuorovaikutuksessa rakentuvana saavutuksena. (Gibbs ym. 2008, 35.) Kysymys ei siis ole siitä, onko tiimissä turvallinen viestintäilmapiiri vai ei, vaan painopiste on siinä, miten se rakentuu ja kuinka sitä ylläpidetään (Gibbs ym. 2008, 34). Tässä tutkimuksessa luovuus nähdään siis tiimin vuorovaikutuksessa rakentuvana prosessina, jonka oleellisena osatekijänä nähdään tiimin jäsenten yhteisesti kokema turvallinen viestintäilmapiiri.

2.2 Hajautettu tiimi

Hajautettu tiimi koostuu yksilöistä, joiden kontekstit, taustat ja sijainnit vaihtelevat (Gibbs ym. 2008, 188), mutta jotka työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta hyödyntäen yhteistyössään viestintäteknologiaa, kuten sähköpostia, videopuheluita ja pikaviestimiä (Sivunen 2007, 14).

Termiä hajautettu tiimi käytetään hyvin monenlaisista tiimeistä: tiimeistä, jotka ovat maantieteellisesti hajautettuina eri sijainteihin; tiimeistä, jotka toimivat teknologiavälitteisesti; tiimeistä, joissa on suuri jäsenten vaihtelu ja tiimeistä, jonka jäsenet koostuvat eri kulttuuristen taustojen edustajista (Gibson & Gibbs 2006, 451). Toinen hajautetuista tiimeistä synonyyminäkin käytetty termi on virtuaalitiimi, joka kuitenkin jossakin kirjallisuudessa painottaa teknologiaa hajautettua tiimiä enemmän.

Esimerkiksi Lipnack (2000) viittaa virtuaalitiimillä tiimin rakentumiseen ja olemassaoloon digitaalisessa todellisuudessa.

Tiimin hajautuneisuudella voidaan joissain tapauksissa tarkoittaa myös sen rakenteellista dynaamisuutta, jolla viitataan tiimin jäsenten vaihtuvuuteen. Termillä voidaan tarkoittaa myös sitä, että tiimin jäsenten roolit vaihtuvat tiimin sisällä. Hajautetussa tiimissä ei välttämättä ole jäsenten ja jäsenten roolien vaihtuvuutta, mutta usein hajautettuja tiimejä kuvastaa niiden jäsenistön muovautuvuus (Gibson & Gibbs 2006, 453 - 455.)

Rakenteellisesti dynaamisissa tiimeissä tiedonjakamista häiritsee jäsenten kokemattomuus tiimissä ja yhteisen historian puute (Cohen & Gibson 2003, 9). Tämän tuloksena tiimin jäsenillä on vaikeuksia ymmärtää toisiaan ja heidän tulee selvittää väärinymmärryksiä ennen luovusprosessin alkua (Dougherty, 1992 Gibson & Gibbsin mukaan 2006). Pitkään yhdessä työskennelleet tiimit ovat näin ollen usein lyhytikäisiä tiimejä tehokkaampia, sillä tiimin työskentelyyn liittyvät haasteet on jo käyty läpi ja niihin osataan varautua (Paulus & Nijstad 2003, 36).

Myös maantieteellisesti hajautettujen tiimien työskentelyyn liittyy joitakin haasteita. Hajautettujen tiimien jäsenet kokevat esimerkiksi enemmän haasteita yhteisen tiimi-identiteetin luomisessa ja tiedonkulussa verrattuna samassa sijainnissa työskenteleviin tiimeihin. Syynä tähän on se, että kaukana toisistaan työskentelevät tiimin jäsenet jakavat epätodennäköisemmin henkilökohtaisia asioita keskenään suhteessa samassa tilassa työskenteleviin. (Cohen & Gibson 2003, 27.) Tiedonkulku voi olla hajautetuille tiimeille haaste, kun omasta tilanteesta, kuten työskentelytavoista, vastuualueista ja rajoituksista, ei onnistuta kertomaan tarpeeksi avoimesti kaukana työskenteleville tiimin jäsenille (Cramton 2001, 355). Henkilökohtaisten asioiden vastavuoroinen jakaminen parantaa tiimi-identiteetin luomista (Cohen & Gibson 2003, 27) ja lisää tiimin jäsenten tietoa toistensa tilanteista, mikä puolestaan vähentää väärinymmärryksiä (Cramton 2002, 359).

Maantieteellisesti hajautettujen tiimien jäsenet edustavat usein myös erilaisia taustoja, mikä voi vaikuttaa tiimin työskentelyyn kahdella tapaa. Toisaalta jäsenistön runsas diversiteetti lisää tiimin haasteita, joita tiimin tulee ratkaista ja siten vähentää tiimin tehokkuutta. Kun tiimi työskentelee pääasiassa teknologian välityksellä, ovat nämä

haasteet vielä vaikeampia ratkaista. Toisaalta heterogeenisyys parantaa tiimin luovuutta, sillä erilaiset näkemykset ja erilainen tietämys tiimin jäsenten välillä voi lisätä tiimin luovuutta. (Cohen & Gibson 2003, 8 - 9.)

Tässä tutkielmassa hajautetulla tiimillä viitataan tiimiin, joka on maantieteellisesti hajautunut eri alueille ja nojautuu tästä syystä pääasiallisesti vuorovaikutusteknologiaan. Hajautetussa tiimissä on myös usein paljon jäsenistön vaihtuvuutta.

2.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus tiimeissä

Viestintäteknologialla viitataan laitteisiin, sovelluksiin, viestimiin ja ohjelmiin, jotka vastaanottavat, jakavat ja tallentavat digitaalista informaatiota ihmisten sekä ihmisten ja teknologian välillä (Rice & Leonardi 2014, 426). Viestintävälineitä voidaan käyttää tiimissä hyvin eri tavalla ja erilaisiin tarkoituksiin. Eri välineillä voi olla omat viestintäfunktiot niin tiimien kuin tiimin jäsentenkin välillä. (Sivunen 2007, 53.) Jotta tiimin vuorovaikutus kuitenkin toimii sujuvasti, tulee sen jäsenten omaksua käytetty viestintäteknologia ja käyttää sitä keskenään samalla tavalla (Rice & Leonardi 2014, 434).

Viestintäteknologiavälineet voidaan jakaa asynkronisiin ja synkronisiin tai niitä voidaan jaotella sen mukaan, millaista vuorovaikutus niissä on: kirjallista, videomateriaalia, visuaalisia kaavioita, kuvia tai kuvioita. Sähköposti on asynkroninen viestintäväline ja sitä pidetään hyvänä välineenä muun muassa organisaatiota koskevan informaation levittämisessä. Synkronisia chat-pikaviestimiä taas usein pidetään epämuodollisempina keskustelualustoina. Videokonferenssit ovat synkronisia viestintäalustoja, joissa on audio- ja video-ominaisuus. (Gillam & Oppenheim 2006, 164 - 165), näistä yleisimmin käytettyjä ovat muun muassa Skype ja Google Hangouts. Koska suuri osa yrityksistä ja tiimeistä hyödyntävät jollakin tasolla vuorovaikutusteknologiaa työssään, voidaan tiimien virtuaalisuus nähdä jatkumona, jossa tiimi joko on täysin riippuvainen teknologiasta vuorovaikutuksessaan tai on vain osittain riippuvainen siitä (Gibson & Cohen 2003, 5).

Viestintäteknologioiden käyttö on lisännyt työpaikkojen vuorovaikutuksen määrää ja laajuutta: viestintäteknologia on mahdollistanut tiedon nopean kulun suurelle määrälle ihmisiä riippumatta näiden maantieteellisestä sijainnista. Näin tiimin jäsenet ovat tietoisempia tiimin tehtäviin liittyvistä seikoista ja saavat myös oman äänensä paremmin kuuluviin, vaikka eivät olisikaan fyysisesti läsnä. Teknologian käyttö myös lisää tiedon keräämistä ja jakamista ja mahdollistaa sen, että käydyt keskustelut ja ideointiprosessit voidaan tallentaa (Gillam & Oppenheim 2006, 162-163.). Tallennusmahdollisuus lisää tiimin luovuutta, kun sen jäsenet voivat palata yhä uudestaan eri luovusprosessin vaiheisiin (Mamykina ym. 2002, 98) ja rakentaa tai muovata sitä kautta jo olemassa olevia ideoita (Nemiro 2002, 76).

Hajautettujen tiimien teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuksessa on löytynyt teknologian käytöstä ja vähäisestä kasvokkaisviestinnästä sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia (Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017, 8). Esimerkiksi Cramton (2002) toteaa, että teknologiavälitteisen tiimin jäseniltä puuttuu usein käsitys toinen toistensa tilanteista, sillä he eivät osaa arvioida, mitkä tiedot on syytä jakaa muille. Tämä johtaa olettamuksiin ja väärinymmärryksiin. Väärinymmärryksiä voi Cramtonin mukaan kehkeytyä myös siitä, että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa nonverbaaliset viestit ja äänensävyt voivat jäädä kasvokkaisviestintää helpommin huomaamatta. Teknologiavälitteisessä tiimissä ongelmia saattaa Cramtonin mukaan aiheuttaa myös sen jäsenten erilaiset mahdollisuudet olla tavoitettavissa: toinen seuraa sähköpostiaan tasaisin väliajoin, kun toinen on tavoitettavissa vain työaikana. Ongelmakohtana teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa Cramton näkee myös hiljaisuuden: tiimiläiset tulkitsevat usein toistensa hiljaisuutta väärin, esimerkiksi kuvitellen sen tarkoittavan erimielisyyttä. Väärinymmärrykset voivat olla yhteydessä tiimin luovusprosessien hidastumiseen, kun niiden selvittämiseen joudutaan käyttämään tiimin aikaa (Paulus & Nijstad 2003, 36). Tässä on kuitenkin huomioitava se, että Cramtonin 2000-luvun alkupuolella tekemän tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yhdistää tähän päivään, sillä tutkimuksessa teknologiavälitteinen vuorovaikutus on ollut pääosin tekstipohjaista, muun muassa sähköpostiviestejä.

Myös Cohen ja Gibson (2003) toteavat teknologiavälitteisten tiimien haasteeksi interpersonaalisten vihjeiden vähäisyyden, mikä on tärkeä tekijä tiimin luottamuksen rakentumisessa. Tiimin luottamus taas on oleellinen osa tiimin luovusprosessien synnyssä. Tästä syystä Cohen ja Gibson pitävät videopuheluja hyvinä

teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen muotoina, sillä tällöin nonverbaalisia viestejä on helpompi todentaa.

Informaation nopeassa kulussa on myös ongelmia, kuten kielteisen tiedon nopea ja laaja kulku ja toisaalta viestinnän liiallinen määrä niin, että se lisää stressiä, riittämättömyyden tunteita ja kiirettä (Gillam & Oppenheim 2006, 163).

Riittämättömyyden tunne, stressi ja kiire puolestaan voivat vähentää tiimin jäsenten motivaatiota ja halukkuutta osallistua tiimin tehtäviin. Tiimin jäsenten myönteinen suhtautuminen on yhteydessä tiimin luovuuteen (Paulus & Nijstad 2003, 47) ja turvalliseen viestintäilmapiiriin (Gibson & Gibbs, 463).

2.4 Luovuus tiimityössä

Luovuus on abstrakti käsite, jonka määrittely vaihtelee muun muassa sen mukaan, tutkitaanko sitä prosessina vai lopputuloksena (Amabile 1983, 18-19) tai nähdäänkö luovuus yksilön piirteenä vai ryhmän vuorovaikutusprosessina (Paulus, Nijstad 2003, 3). Amabile (1983) määrittelee luovuuden uusien, käyttökelpoisten ja hyödyllisten ideoiden kehittämisenä, jotka ovat arvokkaita käsillä olevaa tehtävää kohtaan. Vaikka luovuutta ja innovointia käytetään arkikielessä paljon toistensa synonyymeinä, on niiden välillä selkeä ero: luovuus on uusien ja hyödyllisten ideoiden kehittämistä ja esille tuontia, kun taas innovoinnilla tarkoitetaan näiden ideoiden onnistunutta käyttöönottoa organisaatiossa (Amabile ym. 1996, 2).

Luovuusprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: ideointiin, ideoiden muokkaamiseen sekä niiden viimeistelyyn ja arviointiin (Nemiro 2002, 75).

Luovuusprosessin eri vaiheet vaativat tiimiltä erilaisia luovuutta tukevia tekijöitä, kuten luottamusta, tukea, kannustamista, tavoitteen määrittelyä, motivaatiota, sitoutumista ja omistautumista (Nemiro 2000). Niin ikään myönteinen mieliala, kuten innostuneisuus ja innokkuus, voi lisätä tiimin luovaa ajattelua kasvattamalla tiimin jäsenten halukkuutta osallistua tiimin tehtäviin. Myönteinen mieliala yhdistettynä korkeaan ryhmäytyvyisyyteen on myönteisesti yhteydessä tiimin luovuuteen (Paulus & Nijstad 2003, 47.) Luovuuden tutkijat ovat pitkälti samaa mieltä myös siitä, että luovuusprosessi vaatii tiimiltä sekä yhtenevää että poikkeavaa ajattelua. Divergentti ajattelu mahdollistaa sen, että tiimin jäsenet tuovat esille paljon erilaisia - eriäviäkin - ajatuksia, kun taas

konvergentti ajattelu mahdollistaa sen, että tiimi lopulta yhdistää näistä ajatuksista yksimielisesti asiayhteyteen parhaiten sopivan ratkaisun. (Paulus & Nijstad 2003, 36.) Tiimin heterogeenisuus voi lisätä tiimin eriävää ajattelua, millä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia tiimin luovuuteen (ks. esim. Paulus, Nijstad 2003, Sunwolf 2002, Martins & Shalley 2011).

Teknologian käyttö lisää tiimin potentiaalia poikkitieteelliseen, luovaan yhteistyöhön (Mamykina, Candy & Edmonds 2002, 97). Nemiron (2002) mukaan tiimin luovuus voi itse asiassa kasvaa teknologiavälitteisesti: yksilöt saattavat kokea ideoimisen teknologiavälitteisesti vapauttavana, sillä paine “olla luova” vähenee.

Teknologiavälitteisessä luovuusprosessissa tiimin jäsenet voivat rauhassa miettiä ja käsitellä ideoita ja muovata jo olemassa olevia ideoita pidemmälle. (Nemiro 2002, 76.) Luovuusprosessin eri vaiheissa tiimit saattavat suhtautua teknologian käyttöön eri tavalla. Esimerkiksi prosessin ensimmäinen vaihe, ideointi, koetaan usein haastavaksi ilman kasvokkaisviestintää, kun taas ideoiden muovaamisvaiheessa teknologian käyttöä pidetään tavallisesti tehokkaana (Nemiro 2000, 75, 77). Huomioitavaa on, että Nemiro on tutkimuksessaan keskittynyt kasvokkaisuorovaikutuksen ja tekstipohjaisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen eroja. Tuloksia ei voi siis täysin siirtää koskemaan teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, joka tapahtuu vaikkapa videopuhelun välityksellä.

Luovuus ei kuitenkaan automaattisesti rakennu teknologiavälitteisesti, vaan se vaatii sekä organisaatiolta että tiimiltä ja sen jäseniltä luovuutta ja sen syntymistä tukevia tekijöitä. Esimerkiksi Mamykinan, Candy ja Edmondsin (2002) mukaan tiimillä tulee olla yhteinen kieli, jolla ajatuksia ja ideoita vaihdetaan. Eritoten tiimeissä, joiden jäsenten professiotaustat vaihtelevat, on tärkeää löytää yhteiset termit. Ajatustenvaihdon ei kuitenkaan tarvitse olla kirjallista, vaan se voi olla myös visuaalisten aineistojen jakamista. Tärkeintä on kuitenkin avoin ja toimiva vuorovaikutus, jotta tiimi luo yhteisen vision. Tiimin luovuuden saavuttaminen teknologiavälitteisesti vaatii niin ikään laajamittaisia keskusteluja, joissa erilaisten, usein myös eriävien, mielipiteiden, ajatusten ja ideoiden esittämiseen kannustetaan. (Mamykina, Candy & Edmondson 2002, 97 - 99.)

Luovuusprosesseilla on joitakin ominaispiirteitä teknologiavälitteisissä tiimissä. Nemiron (2002) mukaan teknologiavälitteisen tiimin erottava tekijä suhteessa fyysisesti

samassa tilassa työskenteleviin tiimeihin on tallentamisen mahdollisuus: teknologia mahdollistaa luovuusprosessin ja sen eri vaiheiden läpikäymisen uudelleen. Luova yhteistyö vaatii sen, että kaikki tietolähteet ja aineistot ovat kaikkien saatavilla, jolloin tiimi voi luoda yhteistä ymmärrystä (Mamykina, Candy & Edmondson 2002, 98). Teknologia antaa puitteet tiedon ja aineiston helppoon saatavuuteen tiimin jäsenten sijainnista huolimatta.

Tässä tutkielmassa luovuus nähdään tiimin vuorovaikutusprosessina, jossa tiimi kehittää työhön ja sen tehtäviin tarkoituksenmukaisia uusia ideoita. Tämä voi tapahtua myös muovaamalla ja jatkojalostamalla aiempia ideoita ja ajatuksia. Luova työ nähdään tässä tutkielmassa osana kaikkea työtä: kaikessa tiimin ajatustyössä, jossa pyritään kehittämään omaa ja tiimin toimintaa uusien ideoiden voimin.

2.5 Turvallinen viestintäilmapiiri

Tiimin luovuuden tutkimuksessa merkittävä tekijä on turvallinen viestintäilmapiiri (psychologically safe communication climate). Edmondsonin (1999) mukaan tiimin turvallinen viestintäilmapiiri viittaa tiimin jaettuun käsitykseen siitä, että interpersonaalisten riskien ottaminen on turvallista. Toisin sanoen tiimin jäsenet tuntevat varmuutta siitä, että heidän ajatuksiaan ja ideoitaan ei tyrmätä, eikä niiden ääneen sanomisesta nolata tai rangaista (Edmondson 1999, 354). Turvallista viestintäilmapiiriä luonnehtii tiimin jäsenten välinen avoimuus, tukeminen, luottamus, keskinäinen arvostus ja riskien ottaminen. Luottamus on siis osa turvallista viestintäilmapiiriä, mutta ei suinkaan ole sille synonyymi. Turvallinen viestintäilmapiiri on pikemminkin moninainen joukko erilaista, tiimin luovaa työskentelyä parantavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. (Gibson & Gibbs 2006, 462.)

Turvallinen viestintäilmapiiri on tiimin luovuuden kulmakivi. Turvallinen viestintäilmapiiri on myönteisesti yhteydessä tiimin luovuuteen, sillä tiimeissä, joissa on turvallinen viestintäilmapiiri, jäsenet tuovat herkemmin ilmi eriäviä mielipiteitä, käyvät paljon spontaaneita ja epävirallisia keskusteluja, jakavat enemmän informaatiota keskenään ja kuuntelevat aktiivisesti toisiaan. Tällaisessa tiimissä ollaan avoimia uusille ideoille ja näkökulmille kuitenkin niin, että niitä pohditaan myös kriittisesti. (Gibson & Gibbs 2006, 462.) Tiimit, joissa on matala turvallinen viestintäilmapiiri, tai sitä ei ole

lainkaan, todennäköisemmin jättävät hyödyntämättä kaikki tiimissä olevat tiedot ja ideat. Mikäli tiimin ilmapiiriä ei koeta turvalliseksi, voivat sen jäsenet etäännyttää itsensä tiimistä, taipuvat muiden jäsenten toiveisiin, eivätkä koe mielenkiintoa tiimiä ja sen tehtävää kohtaan. Kun taas tiimit, joissa ilmapiiri koetaan turvalliseksi, tiimin jäsenet sitoutuvat aktiivisesti tiimiin ja sen tehtäviin, tarjoavat vaihtoehtoisia ideoita ja kokevat tiimin ja sen tehtävän mielekkääksi. Kun tiimin jäsenet ovat halukkaita jakamaan ideoitaan, mielipiteitään ja näkökantojaan itse-sensuurin sijaan, tehostuu tiimin luova potentiaali. (Paulus & Nijstad 2003, 46 - 47.)

Gibsonin ja Gibbsin (2006) mukaan turvallisella viestintäilmapiirillä voidaan lieventää kaikkia hajautetun tiimin ominaispiirteisiin liittyviä haasteita. Hajautettuja tiimejä kuvastaa maantieteellinen hajautuneisuus, riippuvuus teknologiasta, vaihtuvuus ja kansallinen moninaisuus. (Gibson & Gibbs 2006, 461.) Esimerkiksi maantieteellinen hajautuneisuus voi tuoda haasteita luottamuksen syntyyn tiimin jäsenten välillä, sillä sen jäsenillä on usein erilaisia taustoja ja konteksteja. (Cohen & Gibson 2003, 9.) Luova työ vaatii informaation mutkatonta kulkua yli kontekstien ja tilannekohtaisten erojen, jotta tiimi saa kaikki ne resurssit ja kaiken sen tuen, mitä luova työ vaatii. Tiimeissä, joissa vallitsee turvallinen viestintäilmapiiri, kokevat tiimin jäsenet työsuhteet mielekkäinä ja näin jakavat avoimesti toisilleen kaiken tarvittavan tiedon ja resurssit. (Gibson & Gibbs, 463.)

Toinen Gibsonin ja Gibbsin (2006) hajautettuihin tiimeihin liittämistä haasteista on riippuvuus teknologiasta, joka voi aiheuttaa epäselvyyksiä ja tulkintaeroja tiimin työskentelyssä. Turvallinen viestintäilmapiiri lisää tiimin epävirallista keskustelua ja lisää tiimin palautteen antoa, joiden kautta ennen mainittuja haasteita voidaan lieventää turvallisen viestintäilmapiirin kautta. Turvallinen viestintäilmapiiri lisää tiimin spontaania, epävirallista ja toistuvaa vuorovaikutusta, joka tapahtuu usein nopeissa viestintävälineissä, kuten pikaviestimissä. Tällaisen vuorovaikutuksen on todettu olevan välttämätöntä tiimeille, jotka työskentelevät luovan työn parissa, sillä se mahdollistaa tiedon ja ideoiden sujuvan jakamisen ja arvioinnin. (Monge, Cozzens & Contractor 1992, 254.)

Tiimien dynaamiseen vaihteluun, eli tiimin jäsenistön vaihteluun, turvallisen viestintäilmapiirin on todettu olevan äärimmäisen tärkeää, sillä se lisää tiimin luottamusta (Cohen & Gibson 2003, 9). Struktuaalisesti dynaamisissa tiimeissä on

haasteita luottamuksen synnyssä, sillä luottamuksen ilmapiiri kasvaa tiimin ajatusmaailman mukautuessa ajan saatossa (Edmondson 1999, 379). Aika näyttäisikin olevan tärkeä tekijä sekä tiimin ilmapiirin että tiimin luovuuden kannalta, sillä myös tiimin luovuus kasvaa ajan myötä (Choi, Lee & Seo 2013, 120).

Tässä tutkielmassa turvallisella viestintäilmapiirillä tarkoitetaan tiimin yhteistä käsitystä siitä, että tiimin luovassa vuorovaikutuksessa on turvallista tuoda omia näkökulmia esille ilman, että siitä nolataan tai rangaistaan. Tiimin jäsenet myös kokevat tiimin vuorovaikutuksen avoimeksi, eikä väärinymmärryksiä esiinny paljon tai ne selvitetään nopeasti ja helposti. Tutkielman lähtöolettamuksena on niin ikään se, että tiimin turvallinen viestintäilmapiiri parantaa tiimin luovuutta.

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja lähtökohdat

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten hajautetun tiimin jäsenet kokevat teknologian käytön luovassa työssä ja miten luovuudelle suotuisaa, turvallista viestintäilmapiiriä rakennetaan teknologian välityksellä. Tutkimus keskittyy tutkittavien kokemuksiin vuorovaikutusteknologian roolista tiimin luovassa työssä ja viestintäilmapiirin rakentumisessa. Tutkimuskysymykset on asetettu teorialähtöisesti. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan vastauksia siihen, miten hajautetun tiimin jäsenet kokevat teknologian käytön tiimin luovassa työssä ja toisella tutkimuskysymyksellä siihen, millainen rooli vuorovaikutusteknologialla on hajautetun tiimin viestintäilmapiiriin rakentumisessa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen rooli tutkittavien mukaan vuorovaikutusteknologialla on hajautetun tiimin luovassa työssä?
2. Millainen rooli tutkittavien mukaan vuorovaikutusteknologialla on hajautetun tiimin viestintäilmapiirin kannalta?

Tämän tutkielman kannalta oleellimmat ja tutkimuskysymyksissäkin ilmenevät ilmiöt on määritelty aiempaan kirjallisuuteen nojaten tiivistetysti seuraavasti: tässä tutkielmassa hajautetut tiimit ja niissä tapahtuvat ilmiöt nähdään muodostuvan tiimin vuorovaikutuksessa. Hajautuneella tiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet ovat hajautuneet maantieteellisesti eri alueille ja tukeutuvat tästä syystä vuorovaikutuksessaan teknologiaan, kuten pikaviestimiin, videopuheluihin ja sähköpostiin. Luovuus nähdään tässä tutkielmassa tiimin vuorovaikutuksen tuloksena: tiimin jäsenet yhdessä luovat uusia ideoita ja muovaavat ja kasvattavat jo olemassa olevia ideoita. Luova työ voi olla uusien tuotteiden ja asioiden kehittämistä tai se voi olla vaikkapa oman työn ja sen työtapojen kehittämistä yhä paremmiksi ja tehokkaammiksi. Turvallisella viestintäilmapiirillä viitataan Edmondsonin (1999) ajatukseen tiimin turvallisesta ilmapiiristä, jossa tiimin jäsenet yhdessä kokevat, että

interpersonaalisten riskien ottaminen on turvallista, eikä virheistä tai eriävistä mielipiteistä nolata tai rangaista.

Hajautetut tiimit ovat olemukseltaan moniulotteisia ja niitä on mahdollista tutkia monia eri tutkimusmenetelmiä hyväksikäyttäen (Sivunen 2007, 58). Tutkimusmenetelmien tulisi kuitenkin määräytyä tutkimuskysymysten ja niiden tieteenfilosofisten lähtökohtien kautta (ks. esim. Tracy 2013, 60 - 61). Koska pyrin tutkimuksessani ymmärtämään tutkittavien kokemuksia, on tutkimus olemukseltaan laadullista ja tulkinnallista. Tutkimustyypiltään laadullinen tutkimus on empiiristä ja näin siinä on kyse empiirisestä havaintoaineiston tarkastelemisesta ja argumentoinnista (Tuomi, Sarajärvi 2002, 21). Laadullisella tutkimuksella on mahdollisuus päästä syvälle tutkittavaan ilmiöön ja ymmärtää sen syvintä olemusta pienten, hetkellisten otosten sijasta. Hyvä laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ympäröivää maailmaa, yhteisöä ja sen käytänteitä. (Tracy 2013, 5.)

Tracyn (2013) mukaan laadullista tutkimusta määrittelee kolme tekijää: refleksiivisyys, kontekstin korostaminen ja vahva kuvailu. Refleksiivisyydellä tarkoitetaan oivallusta siitä, että kontekstilla, kuten tutkijan omilla kokemuksilla ja näkemyksillä, on väistämättä vaikutuksia tutkimuksen toteutumiseen. Tämä hyväksytään osaksi tutkimusta niin, että sitä arvioidaan ja tulkitaan. Kontekstilla on tärkeä merkitys laadullisessa tutkimuksessa sillä ymmärretään, että tutkittava ilmiö on aina aikaan ja paikkaan sidonnaista. Vahvalla kuvailulla Tracy (2013) viittaa puolestaan kontekstin tarkkaan ja yksityiskohtaiseen kuvailuun, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista. Näin voidaan saada pienillekin eleille, kuten silmän vinkkaukselle, ilmiötä koskevia merkityksiä. (Tracy 2013, 3 - 4.)

Myös tässä tutkielmassa tiedon nähdään kytkeytyvän kontekstiin, tässä tapauksessa virtuaaliympäristöön ja siinä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja toisaalta korostetaan tutkittavia ja heidän subjektiivisia kokemuksiaan, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista (Eskola & Suoranta 1998, 16). Konteksti korostuu tutkimuksessa myös siten, että mitään tutkittavaa ilmiötä - hajautettuja tiimejä, luovuutta ja viestintäilmapiiriä - ei nähdä muuttumattomina, vaan ne nähdään ympäristöönsä kiinnittyneinä, alati muuttuvina prosesseina, joita jatkuvasti rakennetaan ja muovataan vuorovaikutuksessa.

4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelun avulla tutkija välittää kuvaa tutkittavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista tutkijan ollessa haastattelussa aktiivinen osapuoli (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41). Pelkän havainnoinnin sijasta tutkija on haastattelussa suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tämä mahdollistaa sen, että tutkija voi haastattelun aikana suunnata tiedonhankintaa oikeaan suuntaan, selvittää tutkittavan motiiveja vastausten taustalla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34 - 35) tai pyytää vastausten selventämistä tai täydentämistä (Tracy 2013, 139), jolloin tutkijalla on mahdollisuus päästä syvemmälle tutkittavaan ilmiöön. Näin laadulliset haastattelut tarjoavat mahdollisuuksia vastavuoroiseen ymmärtämiseen, reflektointiin ja perusteluun mukautuvassa ympäristössä (Tracy 2013, 132).

Haastatteluja voidaan jäsenellä sen mukaan, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastatteli on jäsentänyt haastattelutilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43). Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jossa haastattelua määrittelee tutkimukseen liittyvät teemat, joista kysymyksiä johdetaan, mutta kysymyksiä ei ole sen tarkemmin etukäteen päätetty. Haastattelu siis etenee tiettyjen tutkimukselle keskeisten teemojen mukana. Kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan tutkija voi tilanteen mukaan muovata haastattelun rakennetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Koska tämän tutkielman tavoitteena on kuvata tutkittavien omia kokemuksia luovuusprosesseista, viestintäilmapiiiristä ja viestintäteknologian käytöstä, on haastattelu sopiva valinta tähän tarkoitukseen. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää tutkittavien kokemuksia ja ajatuksia hajautettujen tiimien luovuusprosesseista, joten on luonnollista antaa ääni tutkittaville itselleen. Teemahaastattelussa pääsevät tutkittavat itse keskiöön ja painotus annetaan heidän tulkinnoilleen ja merkityksilleen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Löyhästi strukturoitu, teemoihin tukeutuva haastattelu antaa raamit vapaaseen keskusteluun, jossa on tilaa yllättäville ja spontaaneille vastauksille (Tracy 2013, 132). Teemat puolestaan kumpuavat ilmiön taustoista ja aiemmasta kirjallisuudesta hajautetuista tiimeistä ja tiimien luovuusprosesseista.

Tutkimuskysymysten ja tutkittavan ilmiön kannalta sopivia, samankaltaisiin tuloksiin johtavia menetelmiä olisivat voineet olla ryhmähaastattelu ja avoin kyselylomake. Päädyin kuitenkin haastattelemaan tiimin jäsenet yksitellen, jotta tiimin jäsenet eivät omilla vastauksillaan ja asenteillaan vaikuta toistensa vastauksiin ja sitä kautta saatavaan aineistoon. Näin tutkittavien vastauksista voi mahdollisesti löytyä ristiriitoja ja toisaalta yhtäläisyyksiä, mikä antaa oman kuvansa tiimin työskentelystä. Kyselylomakkeen kautta vastauksista saattaisi tulla niukempia, eikä tällöin tutkijalla tai tutkittavilla ole mahdollista selventää ja tarkentaa ilmauksiaan.

4.3 Tutkimuskohde

Tutkielmassa tarkastellaan kahden eri yrityksen hajautuneiden tiimien jäsenten kokemuksia teknologian käytöstä tiimin luovusprosesseissa ja ilmapiirin muodostumisessa. Kumpikin tutkittava yritys on maantieteellisesti hajautunut eri kaupunkien välille ja molemmissa suositaan joustavaa työtä, jolloin töitä tehdään paljon etänä muun muassa kotoa tai junasta käsin. Tiimeissä on myös jonkin verran dynaamista vaihtelua, eli sen jäsenet vaihtuvat ja tiimin jäsenten roolit muuttuvat usein. Kriteereinä tutkittaville tiimeille olikin se, että ne ovat maantieteellisesti hajautuneet ja nojautuvat pitkälti vuorovaikutusteknologiaan työskentelyssään sekä tekevät joustavasti työtä - myös etätyötä - ja niiden työssä tarvitaan luovaa ajattelua. Luovaa työtä ei määritely sen tarkemmin, vaan tutkittavalle tiimille kriteeriksi riitti se, että tutkittavat itse kokevat tarvitsevansa luovaa ajattelua työssään. Tässä tapauksessa toisessa tiimeistä luovaa työtä tehdään suunnittelemalla ja tekemällä sisältöjä asiakkaalle ja toisessa onnistuneita myyntineuvotteluja ja sopivien ratkaisujen löytämistä asiakkaalle. Ensin mainitussa yrityksessä luova työ on konkreettista uuden teksti- ja kuvapohjaisen materiaalin kehittämistä, kun taas jälkimmäisessä yrityksessä luovuus painottuu ennen muuta oman ja tiimin työskentelyn kehittämiseen entistä tuloksellisemmaksi ja tehokkaammaksi.

Toinen yrityksistä on viestintä-, markkinointi- ja koulutuspalveluita tarjoava konsultointitoimisto, jonka toimipisteet ovat jakautuneet kahden eri suomalaiskaupungin välille. Kutsun tätä yritystä jatkossa Yritys X:ksi. Yritys X työskentelee tiimeittäin niin, että kustakin asiakkuudesta, projektista, huolehtii sen toimeksiantoon sopiva tiimi, joka koostuu esimerkiksi sisällöntuottajista, kuvaajista ja

konsulteista. Näin ollen kukin työntekijä työskentelee samanaikaisesti useassa eri tiimissä. Haastatteluihin otti osaa yhden projektin parissa työskentelevä, nelihenkinen tiimi, joista kolme työskentelee samassa toimipisteessä ja yksi toisesta kaupungista käsin. Yksin toisessa kaupungissa työskentelevä tiimin jäsen toimii tiiminvetäjänä. Tiimi työskentelee asiakasprojektin parissa, jossa jäsenet tuottavat erilaisia sisältöjä asiakkaalle. Jatkossa viitataan tähän tiimiin nimellä Sisällöntuotantotiimi. Sisällöntuotantotiimi on työskennellyt projektin parissa kahden vuoden ajan, mutta kuitenkin niin, että sen jäsenistö ja jäsenistön tehtäväkuvat ovat ajan saatossa eläneet. Tutkittava tiimi on kiinnostava, sillä siinä on paljon vaihtuvuutta: tiimin jäsenet ja heidän toimenkuvansa ovat projektin aikana vaihtuneet ja tiimi elää myös tutkimushetkellä, sillä tiiminvetäjä on jättäytymässä projektista pois, siirtäen tehtävänsä samalla toiselle tiimin jäsenelle.

Tämän lisäksi vaihtuvuutta ja sen suhdetta luovuuteen ja teknologiavuorovaikutukseen tarkastellaan haastattelemalla samaisesta Yritys X:stä henkilöä, joka työskentelee projektin parissa, jonka vastuuhenkilö jää yrityksestä kokonaan pois. Tutkittava kertoo siis kokemuksiaan paitsi hajautuneesta työskentelystä ja teknologian käytöstä osana luovaa työtä myös siitä, miten tehtävien siirto ja siihen kuuluva tiedonsiirto tapahtuu teknologian välityksellä. Tutkittava tiimin jäsen ja yrityksestä pois jäävä henkilö työskentelevät viestintäkoulutusten parissa, mistä syystä viitataan tiimiin jatkossa Koulutustiiminä.

Toinen yritys, Yritys Y, tarjoaa yrityksille asiakaskokemustarinoita videoiden ja tekstien muodossa. Yritys on jakautunut neljän eri suomalaiskaupungin välille: Oulun, Jyväskylän, Turun ja Helsingin. Haastatteluun osallistui kuusi eri myyntitiimin jäsentä, yksi Oulusta, yksi Jyväskylästä, kaksi Helsingistä ja kaksi Turusta. Kaikkiaan haastatteluhetkellä tiimissä oli kymmenen jäsentä, jolloin haastatteluun osallistui noin puolet tiimin jäsenistöstä. Tähän tiimiin viitataan jatkossa nimellä Myyntitiimi. Myyntitiimin jäsenten toimenkuvaan kuuluu potentiaalisten yritysten kontaktointi, asiakastapaamiset, asiakassuhteiden ylläpito ja asiakkaille sopivien kokemustarinoiden suunnittelu. Myyntitiimissä on myös jonkin verran vaihtuvuutta, ja useimmat haastatellut tiimin jäsenet ovatkin työskennelleet yrityksessä vasta muutaman kuukauden ajan.

Kummassakin yrityksessä suositaan joustavaa työtä, jolloin töitä voi omien toiveidensa mukaan tehdä etänä. Molemmat työt pitävät sisällään myös paljon liikkuvuutta, sillä asiakastapaamisiin ja toisen yrityksen tapauksessa koulutus- ja konsultointitapaamisiin menee osa työajasta. Työpisteet vaihtelevat kaupungeittain ja esimerkiksi Myyntitiimillä ei ole pysyvää toimipistettä Oulussa, jolloin työtä tehdään mistä milloinkin. Työ on pirstaleista, joustavaa ja liikkuvaa, jolloin vuorovaikutus nojautuu molemmissa yrityksissä ja tiimeissä pääasiallisesti viestintäteknologiaan.

Tiimit ja niiden jäsenet on kuvailtu alla olevissa taulukoissa (Taulukko 1, 2 ja 3). Taulukosta nähdään tiimin jäsenet ja heidän työskentelykaupunkinsa, ikänsä sekä sen, kauanko ovat työskennelleet yrityksessä. Yritys X:n tapauksessa työskentely yrityksessä ei välttämättä kerro siitä, kauanko on tiimissä työskennellyt, sillä projektien tiimit vaihtelevat usein. Yritys Y:ssä kaikki tiimin jäsenet ovat työskennelleet kyseisessä tiimissä koko ajan. Tutkittavista on käytetty pseudonyymejä, joilla pyritään takaamaan sekä yrityksille että tutkittaville anonymiteetti.

TAULUKKO 1 Sisällöntuotantotiimin jäsenet

Yritys X

Tutkittava	Työskentelykaupunki	Ikä	Työskennellyt yrityksessä
Pauliina	Turku	26-vuotta	Reilu kaksi vuotta
Anna	Helsinki	27-vuotta	Reilu kolme ja puoli vuotta
Ilona	Turku	25-vuotta	Noin puoli vuotta
Sanni	Turku	34-vuotta	Reilu kolme vuotta

TAULUKKO 2 Koulutustiimin jäsenet

Yritys X

Tutkittava	Työskentelykaupunki	Ikä	Työskennellyt yrityksessä
Niilo	Helsinki	41-vuotta	Kaksi vuotta

TAULUKKO 3 Myyntitiimin jäsenet

Yritys Y

Tutkittava	Työskentelykaupunki	Ikä	Työskennellyt yrityksessä
Ville	Turku	24-vuotta	Noin vuoden
Rasmus	Helsinki	25-vuotta	Neljä kuukautta
Tero	Oulu	24-vuotta	Vuosi ja kolme kuukautta
Henri	Jyväskylä	24-vuotta	Kymmenen kuukautta
Alpo	Helsinki	22-vuotta	Kymmenen kuukautta
Valtteri	Turku	26-vuotta	Yhdeksän kuukautta

Jokaisella tiimillä on käytössä erilaista vuorovaikutusteknologiaa, jolla on kuitenkin jokseenkin erilaisia toimenkuvia tiimin työskentelyssä. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) on jäseneltynä tiimien käytössä olevaa vuorovaikutusteknologiaa ja sitä, millaiseen tarkoitukseen kutakin välinettä tai sovellusta tiimin työskentelyssä käytetään. Taulukko on muodostettu tiimin jäsenten omien kuvailujen kautta, eli ne kuvastavat tiimin jäsenten käsityksiä siitä, millaiseen tarkoitukseen kutakin välinettä ja sovellusta heidän työskentelyssään käytetään.

TAULUKKO 4 Tiimien sisäisessä viestinnässä käytössä oleva vuorovaikutusteknologia

Vuorovaikutus- teknologia	Sisällöntuotantotiimi	Koulutustiimi	Myyntitiimi
Pikaviestin	Käytössä Slack, jossa tiimin pääasiallinen vuorovaikutus. Pääasiassa vain työhön liittyvää vuorovaikutusta.	Käytössä Slack, jossa käydään pääasiassa vain työhön liittyviä asioita.	Käytössä Whatsapp, jossa käydään sekä työhön liittyviä että sen ulkopuolisia keskusteluja.
Videopuhelu	Käytössä Google Hangout tiimin palavereissa.	Käytössä Google Hangout tiimin palavereissa.	Käytössä pääasiassa Google Hangouts, jonka välityksellä viikoittaiset palaverit.
Puhelu	Toisinaan käytössä. Kiireellisissä asioissa ja tiimin työskentelyä nopeuttamassa.	Toisinaan käytössä. Kiireellisissä asioissa ja tiimin työskentelyä nopeuttamassa.	Päivittäisessä käytössä tiimin jäsenten välillä. Ennen muuta kiireisissä asioissa tukeudutaan puhelinsoittoon. Puhelimitse voidaan kysellä myös kuulumisia ja neuvoja.

Kuten Taulukko 4 kuvastaa, ei yhdessäkään tutkittavassa tiimissä käytetä sähköpostia sisäiseen viestintään. Sähköpostin kautta viestitään yrityksen ulkopuolisille tahoille, kuten asiakkaille ja sen avulla tiedotetaan koko yritystä koskettavia asioita ja lähetetään viikkokirjeitä. Kaikkien tiimien oleellisin viestintäkanava on pikaviestin, jossa käydään pääasiallisesti tiimin sisäinen viestintä.

4.4 Aineistonkeruu

Molemmille tutkittaville yrityksille lähetettiin sähköpostitse haastattelupyynnö, jossa kuvailtiin tiiviisti tutkimuksen aihe. Sekä sähköpostitse lähetetyssä haastattelupyynnössä että itse haastattelutilanteessa haastateltaville ilmaistiin tutkimuksen luottamuksellisuus: kustakin haastateltavasta sekä heidän työskentelemästään yrityksestä käytetään tutkielmassa pseudonyymejä, joiden avulla pyritään takamaan kullekin haastateltavalle anonymiteetti. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta heidän niin halutessaan.

Tiimin jäsenet haastateltiin yksitellen kullekin sopivana ajankohtana joko kasvotusten tai Skype, appear.in tai Google Hangouts -verkkovideopuheluiden välityksellä. Haastatteluista neljä tapahtui kasvotusten, joista kaksi yrityksen neuvottelutiloissa ja kaksi kahvilassa. Loput seitsemän haastatteluista tehtiin videopuhelun kautta.

Haastattelukysymykset jaoteltiin teemoittain niin, että ensin haastateltavan kanssa keskusteltiin tiimistä ja sen työskentelystä ylipäättään sekä siitä, millaista vuorovaikutusteknologiaa heillä on tiimin keskinäisessä viestinnässä käytössä. Näihin aiheisiin keskustelua kirvoitti muun muassa kysymykset “kuinka usein teet etätyötä ja missä” “kuinka usein näette tiimin kanssa kasvotusten” ja “millaista vuorovaikutusteknologiaa tiimillänne on käytössä ja millaisiin tarkoituksiin kutakin käytetään”. Tästä siirryimme syvemmälle siihen, miten tiimin jäsenet kokevat teknologian käytön osana luovaa työtä ja mikä merkitys sillä, että tiimi on hajautunut, on tiimin työskentelyyn. Tässä vaiheessa keskustelua avasi muun muassa kysymykset “kuvaile tiiminne ideointiprosessia”, “millaisena koet luovan ajatustyön videopuhelun välityksellä” ja “kuvaile tilanne, jossa tiimin vuorovaikutuksessa on ollut väärinymmärryksiä”. Lopuksi keskustelimme haastateltavien ajatuksista siitä, millainen ilmapiiri heidän mielestään tiimissä on ja millainen rooli hajautuneisuudella ja teknologiankäytöllä on tiimin ilmapiiriin. Tätä keskustelua käytiin läpi muun muassa seuraavien kysymysten avulla: “kuvaile, millainen sävy tiiminne vuorovaikutuksessa on”, “kuvaile tilanne, jossa joku tiimin jäsen toi esille eriävän mielipiteen” ja “koetko, että panostasi tiimissä arvostetaan”, “miten se näkyy, että arvostetaan/ei arvosteta”.

Haastatteluaineisto tallennettiin käyttämällä tallenninta ja haastattelut kestivät 35 minuutista 110 minuuttiin. Keskimäärin yksi haastattelu kesti tunnin verran.

4.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastatteluaineisto litteroitiin tekstimuotoon sanatarkasti. Puheenvuoroista poistettiin joitakin täytesanoja ja toistoja, mutta niitä lukuun ottamatta puheenvuorot ovat sanatarkasti litteroituja. Litteroitua aineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 98 sivua pistekoolla 11 ja kirjaisimella Arial.

Aineiston analyysillä pyritään selkeyttämään aineistoa ja sen kautta tuomaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 137). Aineistoa on mahdollista lähteä analysoimaan aineistolähtöisesti, jolloin aineistoa systemaattisesti tarkastelemalla pyritään löytämään tiettyjä teemoja ja toistuvuuksia, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136). Aineistoa voidaan lähestyä myös teorialähtöisesti, jolloin aineistoa luokitellaan tiukasti aiempaan tutkimustietoon kytkeytyneenä. Tämän tutkielman aineiston analyysissä on teoriaohjaava ote, eli analyysi etenee aineiston kautta, mutta aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Analyysiä siis ohjaa aiempi tutkimustieto ja teoriakehykset, mutta niitä peilataan jatkuvasti aineistoon ja siinä ilmeneviin aiheisiin ja teemoihin (Tracy 2013, 184).

Teemahaastattelun runko on rakennettu aiempien tutkimusten teoreettisten näkemysten pohjalta, mikä voi toimia myös aineiston jäsentelyn rakenteena (Eskola & Suoranta 1998, 152). Tällaisen teemoittelun avulla voidaan eritellä ja selventää tutkimusongelmaa ja sen kannalta oleellisia aiheita (Eskola & Suoranta 1998, 174). Teema-analyysi tarjoaa joustavan analyysimenetelmän aineiston järjestämiseen ja tarkasteluun sekä yksityiskohtaiseen ja runsaaseen kuvailuun (Braun & Clarke 2006, 79). Tässä tutkielmassa aineisto analysoidaan teema-analyysin keinoin niin, että teemahaastattelun runko toimii aineiston jäsentelyn pohjana.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto käytiin läpi niin, että siitä saatiin hyvä kokonaiskuva. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin kiinnittäen huomiota toistuviin aihealueisiin ja teemoihin, joista tutkittavat aineistossa puhuvat, peilaten niitä aiempaan tutkimustietoon. Luokitusyksikkönä toimii lausumat, joissa tutkittava puhuu tietyistä aihealueista, teemasta. Analyysiyksiköt rajattiin mahdollisimman selkeästi, jotta tutkijan omille tulkinnoille ei jää liikaa tilaa.

Puheenvuorot merkittiin eri väreillä osoittamaan, mitä teemaa se käsittelee, jonka jälkeen merkityt puheenvuorot jaoteltiin Excel-taulukkoon oman teemansa alle.

Teemat jaoteltiin kahden pääotsikon alle niin, että toisessa haastateltavat puhuvat vuorovaikutusteknologian käytöstä luovassa työssä ja toisessa osassa tiimin viestintäilmapiiristä ja siitä, mikä rooli vuorovaikutusteknologian käytöllä on tiimin viestintäilmapiiriin. Pääteemat paitsi mukailevat tutkimuskysymyksiä auttavat selventämään tulostulokokonaisuutta. Kahdesta yläteemasta jaoteltiin useampia alateemoja. Aineistoa pyritään pirstaloimaan pieniksi osiksi ja irrottamaan haastattelukysymyksistä, mikä auttaa tutkijaa irtautumaan omista ennakkokäsityksistään.

Vuorovaikutusteknologian käytöstä luovassa työssä muodostui viisi teemaa, joihin puheenvuorot jaoteltiin. Teemat ovat aineistoesimerkkeineen nähtävissä alla olevassa taulukossa (Taulukko 5). Taulukon vasemmalla sarakkeella on teeman kuvaileva otsikko, jonka ohjaamana aineistoa jaotellaan ja oikealla sarakkeella on erityisen kuvaava ote samaisesta teemasta, joka puolestaan auttoi otteiden jaottelua. Aineistoa on peilattu vahvasti aiempaan tutkimukseen hajautetuista tiimeistä, teknologian käytöstä luovassa työssä ja viestintäilmapiirissä ja sen tulkintaa ja metodivalintaa ohjaa vahvasti tutkimuskysymykset.

TAULUKKO 5 Hajautetun tiimin vuorovaikutusteknologian käyttö luovassa työssä

Teema	Aineistoesimerkki
Tiimin jäsenten asenteita vuorovaikutusteknologian käytöstä luovassa työssä	"Kyllä ehdottomasti tietty läsnä tapaaminen aina paras tai niinku kasvokkain ideointiin [--] et jos sä kirjoitat sen ni sä jotenkin jo vähän siinä ku sä kirjoitat sitä ni alat arvostelee sitä omaa ideaa [--] ku sit taas se jos puhuu silleen ajatuksen virtaa ni sielt voi tulla joku mitä sä et ees tajunnu.[--] vaik sä kuin kirjottaisit niinku tajunnanvirtaa niin silti sä jotenkin strukturoit sitä ja mietit et miten tän nyt mahdollisimman järkevästi sanois.
Vuorovaikutusteknologian käyttö hajautetun tiimin luovan prosessin alkuvaiheissa	"Eniten mun mielestä ne alkustepit on haastavia, kun ollaan kaukana toisista. Jos vaikka kaikki ideat joutuu kirjoittaa, niin siinä jo mun mielestä karsiutuu jotain pois. Se on vähän sama ku jos sun pitää selittää vieraalla kielellä jotain sun ideaa, niin se jotenkin typistyy kun sä et pysty niin laajasti kuvaamaan sitä. niin sama juttu mun mielestä teknologian kanssa."

Vuorovaikutusteknologian käyttö hajautetun tiimin luovan prosessin myöhemmissä vaiheissa	“Siin kohtaa ku vähän muovaillaan sitä ideaa, niin teknologia tukee todella hyvin.”
Vuorovaikutusteknologian tallentuvuus hajautetun tiimin luovassa työssä	“Yleensä kaikki pääsee näkemään, kommentoimaan ja lataamaan tiedostoja omaan käyttöön ja tekemään niiden perusteella uusia määkkeitä, koska me tehdään tosi paljon sitä et joku on tehnyt materiaaleja mis on niinku samoja teemoja, ni me käytetään sitä pohjana ja tehdään siihen päälle. Et ei kannata kaikkien aina tehdä uutta, et siin ei oo mitään järkee.”
Hajautetun tiimin jäsenten vaihtuvuus ja vuorovaikutusteknologian tiimin luovassa työssä	Tää henkilö on lähtemässä firmasta pois ja sitten ikään kuin hänen hommia siirtyi minulle. Et tää (projekti) oli vaan ilmestynyt minun kalenteriin et minun pitää hoitaa tää. [-] et minun pitäisi ennen torstaita käydä läpi noita määkkeitä et onks tää selvä minulle vai ei.”

Toisessa osassa haastateltavat puhuvat tiimin viestintäilmapiiristä ja siitä, miten hajautuneisuus ja teknologian käyttö vaikuttavat siihen. Nämä puheenvuorot jaoteltiin neljään teemaan, jotka on esiteltyinä alla olevassa taulukossa (Taulukko 6).

TAULUKKO 6 Hajautetun tiimin viestintäilmapiiri ja vuorovaikutusteknologia

Teema	Aineistoesimerkki
Hajautetun tiimin jäsenten asenteita tiimin ilmapiiristä	“Minun mielestä tosi positiivinen ja iloinen et se on tosi semmonen hyvänmielinen projekti mikä meillä on tähän valittu et kaikki ketkä on tässä projektissa tykkää tosi paljon olla mukana siinä et se on sellainen minun ihmisten haluu mielellään tulla siihen mukaan tai on tosi positiivisesti yllättyneitä et olipa tää mukavaa.”
Tiimin epäviralliset keskustelut vuorovaikutusteknologian välityksellä	“Kyllä minä voin kertoa et miten viikonloppu vaikutti minun Whatsappissa. Sit meillä on kerran kuukaudessa koko firman yhteinen etäpuhelu mis kaikki voi kertoa vähän menneestä kuukaudesta ja fiiliksestään, mistä vaan”
Tieto toisten tiimin jäsenten konteksteista	“Meillä on sellainen ajatus, että jos ei ehdi tai pysty vastaamaan, niin meidän pitää laittaa sinne näyttille se, että on vaikka jossain kouluttamassa tai jossain palaverissa tai jossain tai on just vaikka jossain kuvauksissa, eikä pysty vastaamaan, niin yleensä se laitetaan jonnekin näyttille.”
Mielipiteet, näkökulmat ja kriittisyys hajautetun tiimin vuorovaikutuksessa	“Ei minulla ainakaan oo sellasta fiilistä että en uskaltaisi sanoa tai en haluis tähän tuoda mitään uutta näkökulmaa tai jos minä oon vaikka eri mieltä ni voin kyllä sanoa et hei, miksi me ollaan aina tehty näin et voidaanko kokeilla tätä näin, aika vapaasti.”

5 Tulokset

Tutkimustulokset jakautuvat tutkimuskysymysten johdattelemina kahteen pääteemaan:

1. Hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä vuorovaikutusteknologiasta osana luovaa työtä
- ja 2. Hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä vuorovaikutusteknologian merkityksestä tiimin viestintäilmapiiriin. Tässä luvussa kerrotaan kaikki ne tutkimustulokset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

5.1 Vuorovaikutusteknologian merkitys hajautetun tiimin luovassa työssä

5.5.1 Hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä vuorovaikutusteknologian käytöstä luovassa työssä

Tutkittavat kuvailivat teknologiavälitteistä vuorovaikutusta osana luovaa työtä pääosin vertailemalla sitä kasvokkaisvuorovaikutukseen. Tutkittavat vertailevat heillä pääasiallisina viestintävälineinä olevissa pikaviestimissä, Slackissä ja WhatsAppissa, tapahtuvaa vuorovaikutusta kasvokkaisvuorovaikutukseen, mutta pohtivat välillä myös tiimeissä vähemmän käytettyjä välineitä kuten videopuheluita ja puheluita luovan työn viestintävälineenä. Vuorovaikutus teknologian, eritoten tekstipohjaisen vuorovaikutusteknologian, välityksellä koetaan niukemmaksi ja strukturoidummaksi kasvokkaisvuorovaikutukseen nähden, mikä nähdään luovuutta heikentävänä tekijänä. Seuraavassa otteessa Sisällöntuotantotiimin Pauliina kuvailee, miten kokee tekstipohjaisen vuorovaikutuksen luovassa työssä haasteelliseksi, sillä silloin ikään kuin rajoittaa omaa ajatustaan, kun sen strukturoi järkevään tekstimuotoon.

Pauliina: [--] et jos sä kirjotat sen, ni sä jotenkin jo vähän siinä ku sä kirjotat sitä ni alat arvostelee sitä omaa ideaa [--] vaik sä kuin kirjottaisit niinku tajunnanvirtaa, niin silti sä jotenkin strukturoit sitä ja mietit et miten tän nyt mahdollisimman järkevästi sanois. Saattaa niinku rajoittaa itteään.

Samoin Sisällöntuotantotiimin Ilona kokee, että tekstipohjaisessa viestinnässä vuorovaikutus on niukempaa, ja vertaileekin sitä vieraalla kielellä puhumiseen: yhtä lailla molemmissa jotakin karsiutuu pois, jolloin ideat tyypistyvät.

Ilona: [--] Jos vaikka kaikki ideat joutuu kirjottaa, niin siinä jo mun mielestä karsiutuu jotain pois. Se on vähän sama ku jos sun pitää selittää vieraalla kielellä jotain sun ideaa, niin se jotenkin tyypistyy kun sä et pysty niin laajasti kuvaamaan sitä. niin sama juttu mun mielestä teknologian kanssa. [--]

Tutkittavat liittävät luovaan vuorovaikutukseen nimenomaan sen runsauden: mitä enemmän keskustelu rönsyilee aiheen tiimoilta sitä idearikkaampana keskustelua pidetään. Kasvokkaisuorovaikutuksessa rönsyilyä voi olla paljonkin ja vuorovaikutus koetaan tällöin runsaaksi ja mutkattomaksi, jolloin ideoita voidaan saada tiimin keskustelujen sivujuonteista ja epävirallisista osuuksista, kuten Sisällöntuotantotiimin Pauliina kuvailee:

Pauliina: [--] ku sit taas se jos puhuu silleen ajatuksen virtaa ni sielt voi tulla joku mitä sä et ees tajunnu, vaik joku hyvä sana. Ni sit se toinen pystyy poimii sen sielt.

Tutkittavat pitävät tärkeänä myös sitä, että keskustelun ollessa runsasta, voi tiimin jäsenet saada ideoita toisiltaan silloinkin, kun keskustelu ei ole työorientoitunutta. Koska teknologiavälitteistä vuorovaikutusta pidetään strukturoidumpana, jää siinä silloin vuorovaikutus kasvokkaista niukemmaksi ja toisilta napatut ideat voivat jäädä vähemmälle.

Pauliina: [--] se et siin pystyy saamaan silt toiselt semmosii mitä se ei just niinku ite tajua et siit sais jotain ideaa. Et saa periaatteessa kaikki ideat siltä toiselta irti.

Niilo: Jos se on joku ihan uus asia, ni sit mun mielestä siit on aluks kiva jutella ihan kasvotusten. [--] ne parhaat ideat syntyy usein just niistä keskustelun sivujuonteista.

Kun vuorovaikutuksen runsautta, vivahteita ja sivujuonteita pidetään luovan työn kulmakivenä, koetaan tiivis, tekstipohjainen teknologiavuorovaikutus haasteena tiimin luovassa työssä. Seuraavissa sitaateissa Koulutustiimin Niilo kertoo, kuinka vuorovaikutus Slack-pikaviestimellä on tiivistä, eikä keskustelu siinä lähde rönsyilemään ja Sisällöntuotantotiimin Ilona kuvailee, kuinka pursuilevaa keskustelua on hankalaa saada aikaan viestipohjaisella alustalla.

Niilo: Se Slack on semmoinen et siin ei se keskustelu rönnyile ikinä.

Ilona: Ajansäästöllisesti pienissä asioissa valitsen mieluummin sen teknologian, et jos ei haluta sitä pursuilua. Mut jos halutaan sitä pursuilua, ni sit teknologia ei oo hyvä.

Ennen muuta pidempää vuorovaikutusta vaativat asiat mielletään haastaviksi teknologian välityksellä. Kiireisessä työssä arvostetaan nopeaa vuorovaikutusta ja tekstipohjainen vuorovaikutus osana luovaa työtä koetaan työläänä ja haastavana. Seuraavassa otteessa Sisällöntuotantotiimin Sanni kertoo, kuinka kokee viestipohjaisen vuorovaikutuksen jäykkänä ja hitaana:

Sanni: [--] et jotenkin mä koen et siit tulis aika paljon työläämpää, jos kaikki vaan ihan alusta asti vaikka jossain sähköpostissa heitettäis ideoita, et se olis aika pitkä prosessi varmaan.

Hajautetun tiimin jäsenet mieltävät luovalle vuorovaikutukselle ominaiseksi runsauden ja monipuolisuuden, jolloin ideoita voidaan saada keskustelun sivujuonteista. Tiivistä vuorovaikutusta, mitä viestipohjainen, teknologiavälitteinen vuorovaikutus tiimin jäsenten mielestä on, pidetään luovalle ajatustyölle haastavana.

5.5.2 Nonverbaalisten vihjeiden vähyys teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa

Tutkittavat pitävät kasvokkaisuorovaikutusta monin tavoin teknologian välityksellä tapahtuvaa vuorovaikutusta runsaampana. Kasvokkaisuorovaikutus paitsi sisältää tutkittavien mukaan enemmän verbaalista viestintää myös enemmän nonverbaaleja vihjeitä. Ihmiskontaktia, jossa keskusteluun voidaan eläytyä nonverbaalisen viestinnän keinoin, koetaan luovuutta edistävänä tekijänä, kuten Sisällöntuotantotiimin Ilona kuvailee:

Ilona: [--] oon sen verran extrovertti, et mun ajatukset toimii samaa tahtii kun mun suu liikkuu [--] mä saan usein ajatuksia kun tuotetaan jotenkin puhetta ja ollaan niinku sellases tilanteessa, et pystyy jotenkin eläytymään. Et mä kaipaen sellasta oikeeta ihmiskontaktia siihen.

Vaikka tutkittavat kokevat, että nimenomaan audio ja visuaalisuus tuovat vuorovaikutukseen luovuutta edistäviä tekijöitä, ei osa haastateltavista koe, että videopuhelut voisivat korvata kasvokkaisuviestintää. Tähän suurin syy on se, että videopuheluihin koetaan liittyvän teknisiä haasteita, jotka hidastavat ja hankaloittavat

vuorovaikutusta. Sisällöntuotantotiimi kokee videopuhelut haasteellisina osana luovaa työtä:

Iloa: Meil oli esimerkiks sellanen, et yritettiin käydä meidän asiakkuuksia läpi porukalla ja koitettiin ottaa vähän tällasta crowdsourcingia et ihmiset antais vähän palautetta ja keksis vähän idiksiä, niin se oli ihan farssi. Koska toinen porukka oli niinku tos näytöllä Helsingin päästä ja sit me oltiin tässä. Ja silloin on tosi vaikeeta puhua, kun on tosi iso porukka, et sais sen suunvuoron sieltä ja sit ku he ei oikeen kuullu ja me ei kuultu mitä Helsingin pää sanoo siellä. Mun mielestä se ei vaan oo oikeen tehokasta, eikä se vaan toimi.

Anna: Jos käyttää jotain Hangoutsia tai Skypeä tai muuta, niin siitä voi tulla aika raskasta, jos siellä on monta ihmistä toisessa päässä ja ne puhuu paljon ja siitä ei ehkä saa selvää tai huonot yhteydet tai muuta. [--]

Pelkkää audiota ei niin ikään koeta yhtä mielekkääksi kuin kasvokkaisviestintää, vaikka siihen ei nähdäkkään liittyvän teknisiä ongelmia, kuten videopuheluihin:

Iloa: Mä huomaan sen, et ku ollaan vaikka puhelimessa, niin molemmat kokee sen puhelun sellasena väliaikasena. En keksi nyt parempaa sanaa, mut sellasena et ku jutellaan ni jotenkin on koko ajan lähdössä pois siitä tilanteesta, eikä niinku jaksa syventyä siihen keskusteluun ku siinä ei oo niitä normaalin keskustelun fyysisiä piirteitä. [--] jotenkin mä koen et sen takii kasvotusten on hyvä, et siin on se et nyt me *oikeesti* keskitytään tähän.

Haasteena teknologiavälitteiselle, luovalle vuorovaikutukselle nähdään väärinymmärrysten riski, joka tutkittavien mukaan kasvaa nonverbaalisten vihjeiden vähentyessä. Haastateltavat kokevat, että ilman selkeitä äänenpainoja ja eleitä vuorovaikutuksen osapuolet voivat ymmärtää toisiaan väärin. Vuorovaikutuksen fyysisten piirteiden uupumista pidetään haasteellisena, sillä koetaan että niukka vuorovaikutus, josta puuttuu esimerkiksi äänenpainot ja kasvojen eleet, voi saada aikaan väärinymmärryksiä. Väärinymmärryksiltä voidaan välttyä, kun omaa viestiä on mahdollista selkeyttää nonverbaalilla viestinnällä ja toisaalta koetaan, että asiaa on helpompi selittää syvemmin ja tarkemmin, kuten Alpo kuvailee:

Alpo: [--] Siinä (kasvokkaisuorovaikutuksessa) kuulee sen, että miten se toinen ottaa sen ja tajuaako se mitä se tarkoittaa. Paljon enemmän mahtuu minuuttiin puhetta kuin kirjoitettua tekstiä. [--] viesteissä voi käydä väärinymmärryksiä, että ku ei välttämättä ymmärretä sitä toisen kirjottamaa asiaa. [--]

Alpo kuitenkin jatkaa kertomalla, kuinka väärinymmärryksiltä on mahdollista välttyä: puhelun avulla voidaan kuulla äänensävyt ja omaa ajatusta voi selittää tarkemmin esimerkiksi jakamalla näytön muiden kanssa.

Alpo: Mutta sitten sen saa selvitettyä puhelimella nopeesti. Et jos joku kysyy jotain asiaa, niin mä tykkään enemmän puhua et kuulen äänensävyt et ymmärsikö se ihminen oikeesti mitä tarkotin. Et laittaa vaikka näytön jaon päälle, niin helpottaa.

Tutkittavat siis kokevat, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus tuo haasteita tiimin luovaan työhön nimenomaan siksi, että se on niukempaa nonverbaalilta viestinnältään. Nonverbaalisten vihjeiden vähyys puolestaan nähdään haasteena yhteisen ymmärryksen luomisen kannalta, ja vaara väärinymmärryksiin on tutkittavien mielestä tällöin suurempaa. Puhuttaessa teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta, haastateltavat usein puhuvat nimenomaan tekstipohjaisesta vuorovaikutuksesta, esimerkiksi pikaviestimen välillä. Audiota ja visuaalisuutta pidetään tärkeänä osana hajautetun tiimin luovaa vuorovaikutusta, mutta kuten Sisällöntuotantotiimin haastateltavien vastauksista käy ilmi, videopuheluihin liitetään joitakin haasteita, kuten huonoa kuuluvuutta ja päällekkäin puhumista.

5.5.3 Luovuusprosessin vaiheet ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Koska tekstipohjaista, teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ei pidetä yhtä runsaana kuin kasvokkain tapahtuvaa vastaavaa, pidetään sitä haasteena ennen muuta luovuusprosessin alkuvaiheessa. Luovuusprosessin alku, jolloin tiimi kehittää uusia, uniikkeja ideoita, vaatii tiimiltä runsasta ja monipuolista vuorovaikutusta, jotta ideoita kehittyisi mahdollisimman paljon. Seuraavissa otteissa haastateltavat kuvailevat, kuinka luovan prosessin alkuvaiheessa pitävät kasvokkaisuorovaikutusta mielekkäämpänä.

Anna: Avoin ideointi kasvotusten on yleensä tehokkaampaa [--] Teknologian käyttö on vähän hankalaa siinä ihan ideointivaiheessa kun ei oo mitään niin selkeää ideaa.

Niilo: Jos se on joku ihan uus asia, ni sit mun mielestä siit on aluks kiva jutella ihan kasvotusten.

Vuorovaikutuksen fyysisiä piirteitä pidetään tärkeänä tekijänä tiimin luovassa vuorovaikutuksessa varsinkin luovan prosessin alkuvaiheessa, sillä silloin ajatukset tulevat haastateltavien mukaan selkeämmin esille. Pauliina kertoo, kuinka eleiden kautta ideoita tulee enemmän, mikä on luovuusprosessin alkuvaiheessa tärkeää:

Pauliina: Alun se, mistä saadaan ylipäättään se lähtöidea, ni se mieluiten ois ihan kasvotusten. Onhan se jotenkin se ku sä näät jonkun ja pystyt elehtimään ja jotenkin se et tuntuu et tulee enemmän ideoita.

Omilla eleillä voidaan myös painottaa haluamia asioita ja selittää tarkemmin, mikäli siihen on tarvetta. Kasvokkaisuorovaikutuksessa väärinymmärryksiltä on helpompi välttyä ja sitä kautta säästetään aikaa ideointivaiheessa, kuten seuraavissa otteissa haastateltavat kertovat:

Sanni: Ite ainakin koen, et ne pitää aina käydä jotenkin suullisesti läpi. Et jos mä vaan lätkäsen jonkun listan, niin helposti tulee just tää rikkinäinen puhelin, et ymmärtää sen jonkun idean ihan eri tavalla. Tavallaan niinku turvaa sen, ettei mee aikaa mihinkään sellaseen turhaan säätämiseen.

Henri: Siinä on jotenkin mahdollisuus selittää syvemmin (kasvokkaisuorovaikutuksessa), et jos joku juttu ei vaan tuu selväks. [--]

Myöhemmissä luovuusprosessin vaiheissa, jolloin ideoita jatkojalostetaan ja muovataan, teknologian käyttö koetaan kuitenkin mielekkäämmäksi. Strukturoitu ja tiiviimpi viestintä nähdään luovuusprosessin myöhemmissä vaiheissa tehokkuutta lisäävinä ja luovaa prosessia vauhdittavina tekijöinä, sillä tällöin keskustelun rönsyily jää pois ja siten lopputulemiin päästään tiimin luovassa vuorovaikutuksessa helpommin.

Niilo: Jos on jotain tuttua jo, jos vaik täydennetään vanhaa tai tehdään tavallaan vanhan pohjalta uus juttu, niin sen voi ihan hyvin tehdä siellä Slackissäkin.

Iloona: Ajansäästöllisesti pienissä asioissa valitsen mieluummin sen teknologian, et jos ei haluta sitä pursuilua. Mut jos halutaan sitä pursuilua, ni sit teknologia ei oo hyvä.

Se, että viestipohjaisessa vuorovaikutuksessa viestintä koetaan strukturoidummaksi ja tiiviimmäksi, helpottaa tutkittavien mielestä luovan prosessin myöhempiä vaiheita. Kiireisessä työssä vuorovaikutuksen nopea tempo ja nopeat päätökset nähdään myönteisinä seikkoina.

Anna: Siin kohtaa ku vähän muovailaan sitä ideaa, niin teknologia tukee todella hyvin. Et päästään miettimään kaikki yhdessä, eikä välttämättä tarvii istuu siinä samassa tilassa.

Pauliina: Me ollaan otettu tällanen uus työkalu käyttöön kun screenio. [--] Se on tosi kiva tämmöseen anonyymiin ideointiin ja tämmöseen. [--]. Se on hyvä ku se on nopee ja sinne saa nopeesti koottua ku se et sit jos ollaan kerrankin läsnä, ni sit muuten se menee silleen et se keskustelu vaan vyöryää ja se jos halutaan saada niinku nopeesti päätöksiä ni sit se helpottaa.

Tekstipohjaista, teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ei pidetä yhtä runsaana ja rönsyilevänä, mikä koetaan hajautetun tiimin luovan prosessin haasteeksi ennen muuta

prosessin alkuvaiheessa, jolloin kehitetään uusia ja uniikkeja ideoita. Myöhemmissä vaiheissa, kuten ideoiden jatkojalostamisessa, tekstipohjainen teknologiavälitteinen vuorovaikutus koetaan helpommaksi - jopa helpottavaksi - tiimin luovassa työssä, sillä silloin vuorovaikutus on tiiviimpää ja nopeampaa ja näin lopputulemiin päästään vaivattomammin.

5.5.3 Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tallentuvuus osana hajautetun tiimin luovaa työtä

Vuorovaikutusteknologian mielekkäänä ominaisuutena nähdään sen tallentuvuus, mikä auttaa hajautetun tiimin luovaa työtä helpottamalla tiedonsiirtoa tiimeissä, joissa on paljon vaihtuvuutta ja nopeuttaa luovaa työskentelyä, kun prosessia ei tarvitse aina aloittaa alusta. Seuraavassa otteessa Pauliina kuvailee, kuinka kokee tärkeänä sen, että tiimin ideat kirjataan ylös verkkoon ja samasta tiimistä Anna kuvailee, miten tallentuvuus helpottaa tiimin työskentelyä, kun kaikilla on mahdollisuus päästä näkemään vanhempia tiedostoja ja projekteja:

Pauliina: [--] mut kyllä ehkä sit just se lopputulema, ni sen ylöskirjaaminen jonnekin sinne verkkoon on tärkeitä.

Anna: Toisaalta on hyötyä (vuorovaikutusteknologiasta), et esimerkiks voi tallentaa vanhoja juttuja ja palata niihin ja katsoa, mitä on tehny ja kaikki pääsee katsomaan sitä.

Tallentuvuuden myönteisenä piirteenä pidetään myös sitä, ettei luovaa työtä tarvitse aina aloittaa alusta. Toisinaan jo olemassa olevien ideoiden päälle voidaan lähteä rakentamaan tai niitä voidaan muovata uuteen tilanteeseen sopiviksi. Näin hektisessä työssä säästetään aikaa, jota hajautetussa tiimissä kasvokkaispalaveri, jossa vuorovaikutus on runsaampaa, voisi viedä. Seuraavassa otteessa Koulutustiimin Niilo kuvailee, kuinka näkee tärkeäksi sen, että esimerkiksi koulutuksia suunniteltaessa voi hyödyntää jo olemassa olevia materiaaleja:

Niilo: Yleensä kaikki pääsee näkemään, kommentoimaan ja lataamaan niit (tiedostoja) omaan käyttöön ja tekemään niiden perusteella uusii matskui, koska me tehdään tosi paljon sitä et joku on tehny materiaalei mis on niinku samoja teemoja, ni me käytetään sitä pohjana ja tehdään siihen päälle. Et ei kannata kaikkien aina tehdä uutta, et siin ei oo mitään järkee.

Talentuvuus nähdään tärkeänä osana hajautetun tiimin työskentelyä myös siksi, että kussakin tutkittavassa tiimissä on paljon vaihtuvuutta. Talentuvuus auttaa tiimin vaihtuvuuden hallintaa ja siihen liittyvää informaationkulkua. Jotta hajautetun tiimin työskentely voi jatkua mahdollisimman soljuvasti tiimin jäsenistön muutoksista huolimatta, on tärkeää, että kaikki oleellinen aineisto ja tieto on tallennettuna jossakin dokumenttimuodossa. Alpo kuvailee, kuinka Myyntitiimissä tavoitellaan sitä, että kaikki asiakkuuteen liittyvät asiat ja työvaiheet on merkittynä asiakkuudenhallintajärjestelmään. Näin jonkun tiimin jäsenen poistuessa tiimistä on tehtävät helposti siirrettävissä jollekulle toiselle. Koulutustiimin Niilo kuvailee seuraavassa otteessa juurikin tilannetta, jossa tiimistä poistuva henkilö siirtää tehtäviään hänelle tiedostojen avulla.

Alpo: On pyritty siihen, että jos mä vaikka ajan kolarin, enkä siitä hengissä selviäis, niin joku pystyis ottaa kopin niistä mun jutuista, mitä mä oon hoitanu.

Niilo: Tää henkilö on lähtemässä firmasta pois ja sitten ikään kuin hänen hommia siirtyi sinulle. Et tää (projekti) oli vaan ilmestynyt mun kalenteriin et mun pitää hoitaa tää. [--] et nyt mun pitäis ennen torstaita käydä läpi noit matskui et onks tää selvä mulle vai ei.

Talentuvuus on tärkeä ominaisuus hajautetun tiimin luovassa työssä, kun aiempia ideoita ja ajatuksia voidaan pitää uuden luovuusprojektin lähtökohtana. Myös vaihtuvuuden kannalta teknologiavuorovaikutuksen talentuvuus koetaan tärkeänä, sillä se helpottaa tiimin tiedonsiirtoa.

5.2 Vuorovaikutusteknologia ja hajautetun tiimin viestintäilmapiiri

5.2.1 Hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä tiimin ilmapiiristä

Molemmissa tiimeissä tiimien jäsenet kokevat tiimin kanssa työskentelyn ja sen työtehtävät mielekkäiksi. Ennen muuta tiimin jäsenet antavat kiitosta muista tiimin jäsenistä ja siitä, kuinka hyvin tulevat toimeen toistensa kanssa.

Valteri: Meil on aika hyvä porukka kyllä, ihan poikkeuksellisen hyvä pohinä meil on. Firmallakin on oma Whatsapp-ryhmä, niin sinne tulee ihan sata viestiä varmaan per päivä. Jos joku onnistuu, niin sitä kyllä sitten juhliitaan ihan koko tiimin voimin.

Anna: Tää on tosi semmonen hyvän mielen projekti mikä meil on tähän valittu et kaikki ketkä on tässä projektissa tykkää tosi paljon olla mukana siinä. Et se on sellanen mihin ihmiset haluu mielellään tulla siihen mukaan tai on tosi positiivisesti yllättyneitä et olipa tää mukavaa.

Rasmus: Nuori ja tosi energinen ja tosi osaava porukka. Tosi hyvä yhdessä tekemisen meininki on meillä.

Sisällöntuotantotiimi kuvailee vuorovaikutusta tiimin välillä ystävälliseksi ja iloiseksi. Vuorovaikutus on pääasiassa rentoa, mutta esimerkiksi aikapaineet saattavat vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen tehden siitä jäykempää ja suurempaa.

Pauliina: Siin ehkä vähän vaihtelee sellanen rennohko ja sit semmonen tosi rautalankoja suoriksi vetävä. Et joskus on se et pitää tehdä nää nää ja nää ja ehkä jos joku on jäämässä pois vaiks kesälomalle, ni se briiffaa sen tosi silleen perusteellisesti mut muuten aika sellasta vähän niinku mejän normikeskustelut eli aika rentoa.

Myyntitiimi kuvailee vuorovaikutusta epämuodolliseksi, myönteiseksi ja kannustavaksi, jota värittää runsas huumorin käyttö. Vuorovaikutus Myyntitiimissä ei kuitenkaan aina ole vain iloista, vaan se voi olla myös vakavampaa ja asioista puhutaan suoraan tarpeen vaatiessa.

Rasmus: Meidän keskusteluissa on tosi positiivinen ja kannustava sävy. Epäformaali. Käytetään huumoria paljon.

Alpo: Hauska, ilonen, positiivinen (sävy tiimin viesteissä). Aina, oli se asia mikä hyvänsä, niin positiivisen kautta, ja jokasessa asiassa on sitä posia.

Henri: Kyl se on aika positiivinen, toisia tukeva, kannustava. Toki sitten jos ei oo asiat menny ihan niin ku ois pitäny, et tavoitteisiin ei oo päästy, ni sit on semmonen aika syvällekin asioita purkava et mist tää vois johtuu. Et välillä ollaan käyty aika sellasii syvällisii, vakavia keskustelujä.

Tiimien jäsenet suhtautuvat tiimiin ja sen työtehtäviin myönteisesti sekä kokevat vuorovaikutuksen tiimissä vaivattomaksi.

5.2.2 Hajautetun tiimin epäviralliset keskustelut vuorovaikutusteknologian välityksellä

Tutkittavilla tiimeillä on kaikilla käytössään pikaviestisovellus, jolla yhteyttä tiimin jäseniin pidetään yllä. Eroavaisuus on siinä, millaiseen tarkoitukseen välinettä hyödynnetään: Sisällöntuotantotiimissä pikaviestin on lähes ainoastaan työasioihin, jolloin sen ulkopuoliset asiat käsitellään kasvotusten. Näin ollen vuorovaikutusteknologiaa, joka on ominaisuuksiltaan hyvinkin samanlaista, voidaan

käyttää eri tiimeissä hyvinkin erilaisella tavalla. Sisällöntuotantotiimin Ilona kuvailee, millaista vuorovaikutusta tiimi käy Slack-kanavan kautta:

Ilona: [--] ei kukaan niistä (työnulkopuolisista asioista) niin hirveesti puhu Slackissä välttämättä. Tai Slack on kuitenkin silleen jollain tapaa formaalimpi kanava.

Kun taas Myyntitiimillä pikaviestin on väline kaikenlaiseen yhteydenpitoon: vitsailuun, kuulumisten vaihtoon, työasioihin ja vakavampiinkin keskusteluihin, kuten seuraavista otteista käy ilmi:

Tero: Whatsappi on niinku pääasiassa koko firmalle, et siel on kaikki henkilöt samassa ryhmässä ja siinä sit heitellään hauskoja kuvia ja juttuja ja ideoita ja heitellään kauppaviestejä ja ollaan niinku et kaikki tietää käytännössä mitä tapahtuu.

Rasmus: Ollaan muutenkin paljon jutuissa, vaikka ei kasvotusten kohdatakkaan. Meil on myyntitiimin Whatsapp-ryhmä, mis on aika aktiivista keskustelua ja sit just näitten viikottaisten, yhteisten etäpalavereiden kautta kaikki tuntuu olevan lähellä, vaikkei oikeesti oookkaan.

Eräs Sisällöntuotantotiimin jäsen pitää henkilökohtaisista asioista keskustelua teknologian välityksellä jopa outona ja kuvaili tilanteen, jossa kuulumisten kysely Slack-pikaviestisovelluksen välityksellä tuntui erikoiselta:

Pauliina: Mul itse asiassa kerran ku yks kollega kysy Slackin välityksellä et mitäs muuta kuuluu ni mä olin vähän silleen et aha, okei, miks sä kysyt tällasta hahah. Et se on tosi outoa et ei et tosiaan ei. Sit tosiaan ku ollaan toimistolla niin paljonkin kerrotaan.

Koska Sisällöntuotantotiimi ei käy työn ulkopuolisia keskusteluja teknologian välityksellä, jää toisessa kaupungissa työskentelevien kanssa nämä keskustelut selvästi vähemmälle. Toisaalta samassa kaupungissa työskentelevien tiimin jäsenten kanssa epämuodollista keskustelua voi olla paljonkin kasvokkain, kuten Ilona ja Sanni kuvailevat seuraavissa otteissa:

Ilona: Sanni on tääl yleensä joka päivä ni me kyllä höpötetään tässä niinku ihan kaikest ja aika paljon tulee ehkä kysytyä mielipidettä tai jaettua jotain et miten joku mainonta menee tai jotain kommelluksia tai mitä joku asiakas on sanonu ni sellasia saattaa jakaa siinä. Sit ehdottomasti jos mä oon Helsingissä käymässä, ni silloin Annankin kanssa höpötetään kaikennäköstä.

Sanni: Kyl se silleen vaikuttaa (hajautuneisuus), et jos vaikka Pauliina on koko päivän tossa vieressä, niin kyl mä hänelle puhun sellasia juttuja, mitä mä en lähtis erikseen viestittelemään jos hän ei istuis siinä. Et kyl se tosi paljon vaikuttaa sinänsä. Et se on semmosta höpöttelyä, mitä kertoo sen takia et hän on siinä, muttei välttämättä... jotkut asiat voi olla ns tärkeä juttu ni sit mä kyl otan yhteyttä, mut sit jos se on vaan semmosta arkipäivästä ni se on siks et ollaan samassa paikassa.

Sisällöntuotantotiimi kokee, että kuulumisten vaihto ja muu työn ulkopuolinen keskustelu vie teknologian välityksellä liikaa aikaa, mistä syystä nämä keskustelut kuuluvat ainoastaan tilanteisiin, joissa tiimin jäsenten kanssa ollaan kasvotusten.

Pauliina: Se et tuntuu et siihen menee jotenkin enemmän aikaa ja se ei ole sitten työasia tai siis jotenkin se et kuitenkin siinä ku juttelee ketä on siinä vieressä ni helpommin siinä ku tekee töitä voi jutella mut se et mä käyttäisin mun työajan et mä kysyn ja keskustelen ni sit se ois ehkä. Siihen menee liikaa niinku työaikaa eikä se oo niinku työasia.

Sisällöntuotantotiimissä ja Koulutustiimissä keskustellaan teknologiavälitteisesti pääasiassa vain työasioista, kun taas Myyntitiimillä vuorovaikutusteknologian välityksellä keskustellaan paljon myös yksityiselämän asioita ja hassutellaan.

Sisällöntuotantotiimissä kuulumisia ja muita työn ulkopuolisia asioita käydään lähinnä kasvotusten, jolloin toisessa kaupungissa työskentelevien kanssa keskustelut jäävät selvästi samassa kaupungissa työskenteleviä vähäisemmiksi.

5.2.3 Vuorovaikutusteknologia lisää hajautetun tiimin jäsenten tietoa toisten tilanteista

Tutkittavat kokevat, että on tärkeää tiimin työskentelyn kannalta olla tietoinen toinen toistensa tilanteissa: missä työtä tekee ja onko tavoitettavissa, jotta välttyään epäselvyyksiltä ja väärinymmärryksiltä esimerkiksi siinä tilanteessa, kun toinen tiimin jäsen ei vastaa. Tilanteella voidaan tarkoittaa myös sitä, onko kollega stressaantunut, kiireinen tai vaikkapa alakuloinen. Sisällöntuotantotiimissä tämä onnistuu Google-kalenterin avulla, josta tiimiläiset aktiivisesti seuraavat toistensa viikon tehtävälistaa.

Iiona: Meillä on sellanen ajatus, että jos ei ehdi tai pysty vastaamaan, niin meidän pitää laittaa sinne näytille se, että on vaikka jossain kouluttamassa tai jossain palaverissa tai jossain. Tai on just vaikka jossain kuvauksissa, eikä pysty vastaamaan, niin yleensä se laitetaan jonnekin näytille.

Pauliina: Hei se on muuten itse asiassa tosi tärkeä toi Google kalenteri et sieltä kattoo et mitä jengi tekee. Et just jos kattoo et jos se toinen ei vastaa, et jos se ei oo kouluttamassa, nii odotan puolen tunnin sisällä vastauksen mut jos kattoo et okei, hän on merkannu 9-12 koulutusta, ni ei sit tietenkään.

Sisällöntuotantotiimin jäsenet kertovat, että on tärkeää päivittää Google-kalenteriin omat menonsa, kuten koulutukset ja asiakastapaamiset ja toisaalta seurata, miltä tiimin muiden jäsenten kalenterit näyttävät. Näin voidaan välttyä väärinymmärryksiltä, mitä voisi koitua muun muassa tiimiläisten mukaan siitä, että toinen ei vastaa koko päivänä.

Kalenterista saa heti tiedon, jos vastaamattomuus on selitettävissä sillä, että henkilö on vaikkapa asiakastapaamisella. Kalenterin avulla on mahdollista myös selvittää joissakin tapauksissa se, onko huono hetki keskeyttää toinen tiimin jäsen esimerkiksi soittamalla.

Iiona: [--] mä ite kyl rakastan puhuu puhelimesta mut se että ku sä teet jotain muuta. Ku siel Helsingissä hän tekee sitä juttuu ja sit hän soittaa mulle ja keskeyttää sen mun ja mä joudun menee siihen juttuun ja sit mulla jää se niin se on tosi vaikeeta.

Myyntitiimillä pääasiallinen keino tähän on puolestaan aktiivinen vuorovaikutus pikaviestimen avulla. Whatsappissa viestejä laitetaan päivittäin paljonkin - myös työn ulkopuolisista asioista, jolloin tiimin jäsenet kokevat tietävänsä toistensa tilanteet hyvin, kuten selviää Teron ja Alpon sitaateista:

Tero: Whatsappi on niinku pääasiassa koko firmalle, et siel on kaikki henkilöt samassa ryhmässä ja siinä sit heitellään hauskoja kuvia ja juttuja ja ideoita ja heitellään kauppaviestejä ja ollaan niinku et kaikki tietää käytännössä mitä tapahtuu.

Alpo: [--] Ollaan tekemisissä koko ajan Whatsappin kautta, ku mäki oon kämpillä ni mä tiedän mitä tapahtuu missäkin päin, ni se on aika tärkeessä osassa.

Myyntitiimissä toisten tiimin jäsenten aikataulut ja tilanteet tiedetään aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Valtteri esimerkiksi kuvailee, että Whatsapp-sovellukseen voi tulla satakin viestiä päivässä ja Alpo kertoo, että jokainen tiimin jäsen osallistuu viestittelyyn. Viesteissä kerrotaan omista asiakaskäynneistä, tuntemuksista ja onnistumisista ja epäonnistumisista.

Alpo: Kyllä Whatsappissa joku laittaa ainakin yhden viestin päivässä. Myyntiryhmässä kysellään ja jauhetaan porukalla sitte tietysti myös henkilökohtaisesti soitella ja käydään läpi ja keskustellaan. Et kyllä sitä aika paljon tulee oltua tekemisissä.

Valtteri: Sit toi Whatsapp-ryhmä, niin sinne tulee ihan sata viestiä varmaan per päivä. Jos joku onnistuu niin sitä kyllä sitten juhliitaan ihan koko tiimin voimin.

Runsas vuorovaikutus tiimin välillä ja tieto toisten tilanteista näyttäisi vähentävän tiimin epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä sekä myös lisäävän yhteishengen tunnetta, kuten Myyntitiimin Tero kuvailee.

Tero: [--] kyllähän tää välillä on aika yksinäistä, mut sit meil on tosi hyvä henki ja käytetään paljon Whatsappia, ni tuntuu siltä ku mä olisin joka päivä jonkun kanssa tekemisissä.

Kussakin tutkittavassa tiimissä koettiin tärkeäksi se, että muiden tiimin jäsenten tilanteista on ainakin jossakin määrin tietoinen. Koulutustiimillä ja Sisällöntuotantotiimillä tähän pyritään Google-kalenterin avulla, Myyntitiimillä

tietolähteenä toimii aktiivinen vuorovaikutus pikaviestimen ja puhelimen välityksellä. Jäsenten tilanteiden tunnistaminen ja tiedostaminen koetaan väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä vähentävänä tekijänä.

5.2.2 Mielenpitoet, näkökulmat ja kriittisyys vuorovaikutusteknologian välityksellä hajautetussa tiimissä

Molemmissa tiimeissä toisten näkökulmiin ja ideoihin suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti. Sisällöntuotantotiimissä on korkea koheesio ja toisten kanssa ollaan useimmiten samaa mieltä. Tiimin jäsenet sanovat suhtautuvansa pitkälti toisten ideoihin ja ajatuksiin myönteisesti, mutta kritiikkiä kerrotaan olevan vain vähän, kuten Pauliina kertoo seuraavassa esimerkissä:

Pauliina: Nyt ku mä mietin ni tosi vähän mikä on ehkä todella outoa, kaikki on vaan liian samaa mieltä asioista ja sit se on jotenkin hmmm... et ei kyl hirveesti tuu. Ja usein se on jotenkin sillai et ku joku laittaa idean ja joku toinen komppaa sitä et joo, hyvä. Onpa pelottavan vähän.

Vähäistä kritiikkiä selitetään sillä, että pelätään toisten tiimin jäsenten mielen pahoittuvan tai että se koetaan liian henkilökohtaisesti, kuten Ilona kuvailee seuraavassa otteessa:

Ilona: Ehkä mua pelottaa et mä loukkaan muita, et joku kokis et mä niinkun moitin heidän työtä. Vaikka se ei oo missään nimessä se juttu.

Toisaalta Sisällöntuotantotiimin jäsenet kuvailevat, että tiimin jäsenten eriäviin mielipiteisiin ja ajatuksiin sekä kritiikkiin suhtaudutaan kuitenkin myönteisesti ja niitä kuunnellaan ja harkitaan. Yksikään tiimin jäsen ei kyennyt kuvailemaan tilannetta, jossa kritiikkiin olisi tiimin sisällä suhtauduttu nuivasti tai että siitä olisi aiheutunut mielipahaa. Seuraavassa esimerkissä Sanni kuvailee, millaisena kokee tiimin suhtautumisen eriäviin mielipiteisiin ja ajatuksiin:

Sanni: Se on sit vähän sellasta et (nauraa) kohtelias "ei", et jotenki et hmm, oisko tämmönen kuitenkin parempi. Et emmä koe et ikinä mitään mitä ehdotan et tyrmättäis, et ei todellakaan, vaan enemmän sellasta kohteliasta, et ehkä ei nyt ihan tolla kulmalla, et voisko ajatella jotain muuta. Et ei se oo mitään kauheen aggressiivista. Mun mielestä aika sellasta lempeätä ideoiden tyrmäämistä (nauraa).

Sisällöntuotantotiimissä tukeudutaan ideoinnissa myös paljon projektinvetäjään, Annaan, joka on työskennellyt asiakkuuden parissa jäsenistä pisimpään ja on näin parhaiten perillä siitä, millaista sisältöä projektin asiakkaalle tuotetaan. Seuraavissa esimerkeissä tiimin jäsenet kertovat, kuinka luottavat Annan näkemykseen ja toisaalta kokevat, että Annalla on projektiin henkilökohtainen ote, sillä on työskennellyt sen parissa pisimpään.

Sanni: [--] mut sit myös mä jonkun verran nojaan siihen Annan visioon ja selkeeseen näkemykseen siitä, niin sit myötäilee sitäkin.

Iiona: Voi olla et tää tiimi tai ne ihmiset keitä siinä on suhtaudutaan siihen hyvin intohimolla tai se on jollain tapaa aika henkilökohtasta, jolloin tulee paljon vaikeemmaks se palautteen antaminen tai semmonen koska henkilökohtaisuus on vaikee asia. Tää projekti on esimerkiks ollu aluks Annan pöydällä kokonaan ja nyt se on vast yhtäkkiä, oisko ollu joulun jälkeen, leviny monen muunkin pöydälle niin se kuitenkin aika vahvasti nivoutuu Annaan se asiakkuus.

Sisällöntuotantotiimissä koetaankin, että usein vähemmän aikaa tiimissä työskennellyt saattaa olla arempi tuomaan omia ajatuksiaan tiimin luovaan prosessiin, kuten Pauliina kuvailee:

Pauliina: Itse asiassa mietin et onks se et ku tulee uutena projektiin ni ei ehkä oo niin paljon kokemusta siitä kyseisestä projektista ni on vielä vähän arempi sanomaan [--] mut ehkä se et jos on vähän uudempi ni ei ehkä niin vahvasti ellei se tietty aihe koske just sitä mis sä oot jotenkin spessu erikoistunu ja tällanen. Mut jos se on niinku yleisellä tasolla niin uutena ei ehkä oo sitä dataa siit projektin historiasta mihin vois perustaa sen.

Myyntitiimissä ideoihin ja näkökulmiin suhtaudutaan myönteisesti ja niiden esille tuontiin kannustetaan voimakkaasti. Siitä esimerkkinä viikkopalavereiden osio, jossa jokainen tiimiläinen vuorollaan pitää pienen puheenvuoron jostakin omasta osaamisalueestaan.

Visa: Meil jokasella on vuoroviikoilla et saa kertoo jostain uudesta omasta ideasta tai kokemuksesta ja sit muut voi kertoo vähä et mitä on siit mieltä tai et miten sitä vois viedä niinku vielä pidemmälle.

Myyntitiimin jäsenet kokevat, että runsas vuorovaikutus tiimin välillä on tärkeää, jolloin omaan tekemiseen voi saada uusia ideoita ja näkökulmia. Tätä pidetään yllä strukturoidulla ajatustenvaihdolla, jota tapahtuu viikottaisissa palavereissa. Ideana on, että jokaista tiimin jäsentä osallistetaan kertomaan omia vinkkejään ja tuomaan omia osaamisalueitaan muidenkin tietoisuuteen. Seuraavassa otteessa tiimin jäsen kertoo, kuinka tärkeänä pitää erilaisia ajatustenvaihtoja tiimin jäsenten kanssa. Hän kuvailee, kuinka keskusteluista voi saada itselle tärkeää ajateltavaa:

Rasmus: Meilläkin on aika erilaisia ihmisiä ja ihmisillä on erilaisia työskentelytapoja ja siel saattaa olla sellasia toimivia juttuja, mitkä voi olla aika yksinkertasia, pieniä juttuja, mutta niitä ei tuu kaikki välttämättä ihan samalla tavalla ajatelleeks. Ja sit taas siitä henkilöstä joka sitä asiaa tekee voi tuntua niin yksinkertaselta asialta, ettei se oo niinku ääneensanomisen arvonen. sit ku joskus vaihtaa tollasia, oli ne sitten kuin yksinkertasia ajatuksia vaan, niin ääneen, niin siitä herää kaikille sellasta erilaista ajateltavaa et tän vois tehdä näinki tai et pikkusen erillä tavalla voi saada paljon paremman tuloksen.

Näin voidaan myös toisten ideoita jatkamalla tai useita ideoita yhdistämällä löytää ne parhaat lopputulemat, kuten Tero kuvailee:

Tero: Jokanen heittää ajatuksensa ja yleensä niis on aina jotain hyvää, niinku uus näkökulma, ni katotaan se läpi ja tehään niitten pohjalta sitte kompromissit tai ratkasut et miten se menee eteenpäin. Yleensä sitten niitä kaikkia yhdistelemällä saadaan sitten parhaat ratkasut.

Jokaisessa tiimissä toisten ideoihin ja ajatuksiin suhtaudutaan myönteisesti. Joissakin tilanteissa tukeudutaan pidempään tiimissä olleisiin tai tiiminvetäjiin.

Sisällöntuotantotiimissä arastellaan jonkin verran kritiikkiä, vaikkakaan yksikään tiimin jäsen ei kokenut, että kritiikkiin suhtauduttaisiin tiimissä huonosti. Selittävänä tekijänä kritiikin vähyydellä haastateltavat näkivät tiimin hyvän hengen, jota ei haluta rikkoa.

5.2.3 Hajautetun tiimin jäsenten toisilleen antama tuki

Hajautetun tiimin jäsenet osoittavat ja antavat pääasiassa tukeaan vuorovaikutusteknologian välityksellä. Myyntitiimillä tukea annetaan Whatsapp-viestisovelluksen välityksellä, puhelimitse sekä videopuhelun välityksellä pidettävissä viikkopalavereissa. Myyntitiimin vuorovaikutusta ilmentää sen runsaus ja monipuolisuus, jolloin myös tukea osoitetaan tiimissä monella tapaa: tiimin kesken vaihdetaan tunteita epäonnistumisista ja onnistumisista, vinkataan omista ideoista ja haetaan niitä myös muilta ja piristetään mieltä, kuten Alpo kertoo:

Alpo: Me soitellaan paljon muutenkin ja kysytään vinkkejä omaan tekemiseen ja autetaan kaveria ja sitte semmosta mielen virkistämistä [--] kaikki tieto jaetaan. aina jos löytyy joku hyvä juttu, hyvä reitti, niin kaikki kokeilee et mikä on itelle se luontevin tapa ja kertoo siitä sit muillekin. Keskustellaan tosi paljon vuorovaikutteisesti että aina vinkkejä poimitaan sieltä sun täältä ja jaetaan ne muillekin.

Myyntitiimin Tero kuvailee, että myös ongelmat tuodaan avoimesti esille tiimin keskusteluissa silloinkin, kun kyseessä on työajan ulkopuoliset asiat:

Tero: Meillä on pyritty siihen, et olis mahdollisimman avointa, et pystyis vaikka siviiliongelmat tuomaan mukaan. Et kyl meil on tosi avointa.

Myyntitiimissä teknologian välityksellä myös tuetaan tiimin jäseniä, oli kyseessä ongelmatilanne tai onnistuminen. Seuraavassa otteessa Valteri kuvailee, kuinka teknologian välityksellä tiimin jäsenet avautuvat tilanteistaan, kertovat onnistumisistaan sekä tsemppaavat siellä toisiaan:

Valteri: Mennään taas sinne Whatsapp-ryhmään. jos on ollu poikkeuksellisen huono päivä vaik asiakkaitten kans, niin kyl jengi saattaa sinne avautuu ja sit laitetaan vähän tsemppiviestii. Sit taas jos joku tekee kaupan niin kyl sitä sit yhdessä hypetetään.

Myös Sisällöntuotantotiimissä ja Koulutustiimissä tukea annetaan teknologian välityksellä. Sisällöntuotantotiimin Ilona ja Sanni kertovat, kuinka antavat ja vastaanottavat kehuja Slackin Keskiviikkokehut-keskustelussa. Kanava ei kuitenkaan nimensä mukaisesti ole pelkästään kehuja varten, vaan siellä voi myös hakea tukea, jos esimerkiksi kokee stressiä työtehtävistään, kuten Ilona kertoo:

Ilona: Meil on slackissä sellanen kanava kun keskiviikkokehut. se on aika kiva, et sinne voi nostaa jonkun sellasen, ketä on ihan ylittäny itsensä tai tehny jonkun asian niinku tosi hyvin tai jos toisella on kiirettä ni toinen tulee sit vastaan ja tekee enemmän juttuja. Niin se on kiva kanava, kun voi nostaa niit sit kaikille näkyville niit juttui

Sanni: Meil on myös tällanen keskiviikkokehu-slack-kanava mis voi sit yleisesti kehua työkaveria, niin siellä välillä tulee näitä työn arvostamiseen liittyviä kommentteja.

Tiimeissä tukea osoitetaan paljolti vuorovaikutusteknologian välityksellä ja palautteen antoon selkeästi rohkaistaan, mistä osoituksena Myyntitiimin palavereiden osio, jossa kukin voi kertoa omista tuntemuksistaan ja Sisällöntuotantotiimillä ja Koulutustiimillä Slackin Keskiviikkokehut-kanava.

6 Pohdinta

6.1 Runsas ja monipuolinen vuorovaikutus hajautetun tiimin luovassa työssä ja viestintäilmapiirissä

Tutkielman tavoitteena oli kuvata, millainen merkitys vuorovaikutusteknologialla on hajautetun tiimin luovaan työhön ja viestintäilmapiiriin. Tähän tavoitteeseen on pyritty kartoittamalla hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä vuorovaikutuksesta teknologian välityksellä osana tiimin luovaa työtä ja heidän kokemuksiaan siitä, millainen tiimin viestintäilmapiiri on.

Tutkielman keskeisenä tuloksena on hajautettujen tiimien jäsenten kokemus siitä, että tiimin luova työ vaatii monipuolista ja runsasta vuorovaikutusta. Tästä syystä tekstipohjaisia viestintävälineitä pidetään luovassa työssä haasteellisina ja toisaalta videopuheluihin voidaan kokea liittyvän teknisiä ongelmia. Ennen muuta luovuusprosessin alkuvaiheessa tekstipohjaista, teknologiavälitteistä vuorovaikutusta pidetään hankalana ja kankeana. Kasvokkaisvuorovaikutusta pidetään myös viestintäilmapiirin kannalta parempana, mikä voi johtaa tiedon epätasaiseen jakautumiseen tiimin jäsenten välillä. Tutkielman tuloksista ilmenee tiettyjä asenteita vuorovaikutusteknologiaa kohtaan. Kasvokkaisvuorovaikutusta pidetään teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tehokkaampana, vaikka käytössä olisi hyvin kasvokkaisvuorovaikutusta mimikoivaa teknologiaa, kuten videopuhelu. Luovuuden kannalta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen myönteisenä piirteenä pidetään sen tallentuvuutta ja ilmapiirin kannalta hyvänä pidetään sitä, että sen kautta on helppoa olla nopeasti yhteydessä tiimin jäseniin, osoittaa tukea ja heidän aikatauluja ja tilanteita voi sitä kautta mutkattomasti seurata. Seuraavaksi pohdin tulosten laajempia merkityksiä tutkimuskysymysten valossa peilaten niitä aiempiin tutkimustuloksiin hajautettujen tiimien vuorovaikutusteknologian käytöstä luovassa työssä ja ilmapiirissä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että vuorovaikutuksen runsautta ja monipuolisuutta pidetään tiimin luovuutta lisäävinä tekijöinä. Nimenomaan vuorovaikutuksen visuaalisia piirteitä, nonverbaalista viestintää ja keskustelun rönsyilyä, eli sitä että puhutaan sovitun

aiheen ohi, pidetään luovuutta lisäävinä tekijöinä. Runsas ja monipuolinen vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä lisää tiimin luovuutta siten, että ideoita saadaan toisilta, esimerkiksi keskustelun sivupoluista. Runsas vuorovaikutus parantaa tiimin luovuutta myös siten, että tiimin jäsenten ollessa avoimia omista kyvyistään ja heikkouksistaan, on tiimin työskentely tehokkaampaa (Hinds & Weisband 2003, 24). Jäsenten erilaisen tietämyksen ja vaihtelevien näkökulmien ollessa luovuutta lisäävä tekijä (Gibson & Cohen 2003, 8).

Hajautetussa tiimissä, jonka vuorovaikutus nojaa lähes täysin teknologiaan, voi tiimin vuorovaikutuksen haasteena olla sen niukkuus. Teknologiavälitteisessä, hajautetussa tiimissä onkin tärkeää, että tiimin vuorovaikutus on runsasta, vaikka sen jäsenet näkisivät kasvotusten vain harvoin. Esimerkiksi Choin, Leen & Seon (2013) mukaan runsas vuorovaikutus lisää tiimin luottamusta ja yhteistyötä ja sitä kautta vaikuttaa myönteisesti tiimin luovuuteen ja suoritukseen. Myös Wakefield, Leidner ja Garrison (2015) toteavat tutkimuksessaan, että runsas vuorovaikutus lisää tiimin luottamusta ja suoritusta sekä lisää jäsenten tietoa toistensa pätevyyksistä ja kyvyistä. Pätevyysien ja kykyjen avoin osoittaminen ja niistä keskusteleminen ovat luovuutta lisääviä tekijöitä (Hinds & Weisband 2003, 24). Runsaassa vuorovaikutuksessa myös erilaisten näkökulmien esille tuonti on todennäköisempää (Hinds & Weisband 2003, 25). Erilaiset näkökulmat ovat puolestaan luovuuden kannalta tärkeitä, sillä luova ajatustyö vaatii tiimiltä sekä eriävää että yhtenevää ajattelua (Paulus & Nijstad 2003, 36). Tutkielman tulosten perusteella näyttäisikin, että erilaisia näkökulmia ja kritiikkiä esiintyy enemmän, kun niitä aktiivisesti haetaan avoimessa ja runsaassa vuorovaikutuksessa.

Tutkittavat kokevat, että nonverbaali viestintä, äänenpainot, ilmeet ja vaikkapa epäroinnin tai mietinnän osoittaminen, ovat tärkeä osa luovaa vuorovaikutusta, minkä takia ennen muuta tekstipohjainen vuorovaikutus vaikkapa pikaviestisovelluksen avulla koetaan liian strukturoiduksi ja niukaksi. Nonverbaalisten vihjeiden vähyys häiritsee hajautetun tiimin tiedonkulkua, lisää väärinymmärrysten määrää ja sitä kautta voi hidastaa tiimin luovaa työskentelyä (Cramton & Orvis 2003, 213 - 221).

Luovuusprosessin alkuvaiheen vuorovaikutus, jolloin pyritään keksimään mahdollisimman paljon uusia ja uniikkeja ideoita, koetaan teknologian välityksellä haasteelliseksi, sillä sitä ei pidetä tarpeeksi runsaana luovaan työhön. Tämä on yhtenäistä muun muassa Nemiron (2002) tutkimuksen kanssa, jossa tutkittavat niin

ikään pitivät luovan prosessin alkuvaiheessa kasvokkaisuorovaikutusta tärkeänä. Hajautetut tiimit, jotka toisinaan tapaavat kasvotusten tai sitä mimikoivan vuorovaikutusteknologian, kuten videopuheluiden, kautta ovat luovempia (ks. esim. Nemiro 2002, Leenders, van Engelen ja Kratzer 2003).

Runsas vuorovaikutus näyttäisi olevan tärkeä tekijä paitsi luovuudelle myös turvallisen viestintäilmapiirin rakentumiselle. Tiimin jäsenten avoin vuorovaikutus omista tilanteistaan, epäonnistumisistaan ja onnistumisistaan näyttäisi lisäävän tiimin jäsenten kokemusta turvallisesta viestintäilmapiiristä. Avoin vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä tarjoaa alustan palautteenantoon, ongelmien ratkaisuun ja kysymysten esittämiseen. Ilman tällaista avointa vuorovaikutusta tiimit kohtaavat useammin väärinymmärryksiä ja niiden selvittäminen on yhä haasteellisempaa. (Hinds & Weisband 2003, 25.) Tätä teknologia tukee hyvin: reaaliaikainen, aktiivinen vuorovaikutus on mahdollista, vaikka tiimin jäsenet työskentelisivät kaukana toisistaan.

Säännöllinen, ennustettavissa oleva vuorovaikutus, jossa eriäviä mielipiteitä tuodaan avoimesti esille ja jossa osoitetaan aktiivisesti sitoutumista ja innostuneisuutta tiimiä ja sen työtä kohtaan vähentävät tiimin kokemia haasteita ja parantavat tiimin ilmapiiriä (ks. mm. Järvenpää & Leidner 1999, Gibson & Manuel 2003). Vuorovaikutusteknologia ei tämän tutkielman tulosten perusteella näyttänyt olevan este hajautetun tiimin toisilleen osoittamalle sitoutumiselle ja innostuneisuudelle. Vuorovaikutusteknologia toimii tutkittavilla tiimeillä enemmänkin alustana, jossa tällaiseen vuorovaikutukseen kannustetaan, kuten Yritys Y:llä Slackin Keskiviikkokehutyö-kanava.

Kun tiimissä on turvallinen viestintäilmapiiri, rohkenevat tiimin jäsenet esittää eriäviä mielipiteitä, kritiikkiäkin. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että hajautuneisuus ei välttämättä vaikuta tiimin kritiikin määrään, vaan se voi jopa helpottaa sitä, sillä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa omaa viestiä on mahdollista pohtia ja hioa etukäteen. Kuitenkin näyttäisi siltä, että hajautetun tiimin vuorovaikutuksen vähyys voi olla este tiimin kritiikin esittämiseksi, jolloin runsaammalla vuorovaikutuksella voidaan lisätä tiimin eriäviä ja monipuolisia näkökulmia.

6.2. Vuorovaikutusteknologian erilaiset käyttötavat hajautetussa tiimissä

Cramton ja Orvis (2003) luettelevat kolme erilaista informaatiota, joita tiimeissä jaetaan: työhön liittyvää informaatiota, sosiaalista informaatiota ja kontekstuaalista informaatiota. Tutkittavat tiimit jakavat eri informaatiota eri vuorovaikutusteknologian kautta, vaikka tiimeillä on käytössään hyvin samankaltaista vuorovaikutusteknologiaa. Kaikilla tutkittavilla tiimeillä pääasiallisena vuorovaikutusvälineenä on pikaviestinsovellus, puhelin on nopeita ja tärkeitä asioita varten, missään tiimissä sähköpostia ei juuri käytetä sisäiseen viestintään ja videopuhelut ovat tärkeässä roolissa ennen muuta tiimien viikkopalavereissa. Yrityksellä Y on käytössä pikaviestinsovellus Slack ja Yrityksellä X Whatsapp, jotka ovat molemmat toiminnoiltaan hyvin samankaltaisia. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että vuorovaikutus sovelluksissa voi tiimien välillä olla hyvinkin erilaista. Kun Sisällöntuotantotiimillä pikaviestinsovelluksessa keskustellaan lähes ainoastaan työasioista, on pikaviestinsovellus Myyntitiimillä puolestaan kaikenlaista keskustelua varten: työasioita, viihteellistä keskustelua, kuulumisten vaihtoa ja kannustamista. Kuten Sivunen (2007) toteaa tutkimuksessaan, viestintävälineitä voidaan käyttää tiimissä hyvin eri tavalla ja erilaisiin tarkoituksiin. Eri välineillä voi olla omat viestintäfunktiotensa niin tiimien kuin tiimin jäsentenkin välillä.

Gibbs, Sivunen ja Boyraz (2017) toteavat, että hajautettujen tiimien teknologian käyttöön vaikuttaa se, millaista vuorovaikutusteknologiaa tai -alustoja tiimillä on käytössään, millaista kokemusta tiimin jäsenillä on käytössä olevasta vuorovaikutusteknologiasta ja onko kyseessä organisaatio- vai opiskelijakonteksti. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että samankaltaista vuorovaikutusteknologiaa ei voi laittaa tutkimuksessa nippuun niin, että tietyssä kontekstissa vuorovaikutus saman teknologian välityksellä olisi aina samankaltaista. Vuorovaikutus voi vaihdella tiimien välillä, vaikka käytössä oleva teknologia olisi samankaltaista ja vaikka tiimit työskentelisivät samankaltaisessa kontekstissa keskenään. Tämä puolestaan vaikuttaa tiimin muihin prosesseihin, kuten tiimin luovuuteen ja viestintäilmaperiin. Näin ollen ei ole mielekäästä tutkia vuorovaikutusta jonkin tietyn vuorovaikutusteknologian kautta muuttumattomana, stabiilina alustana, vaan nähdä se ympäristöönsä tiukasti sidottuna.

Erilaiset vuorovaikutusteknologian käyttötavat saattavat johtaa erilaisiin tiimin työskentelytapoihin, kuten tämän tutkielman tulokset osoittavat. Esimerkiksi hajautetun tiimin viestintäilmapiiriin vaikuttaa se, kuinka paljon tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa. Ennen muuta silloin, jos tiimin jäsenet ovat epätasaisesti jakautuneet, voi syntyä epätasapainoa siihen, kuinka paljon jaetaan tietoa samassa tilassa työskentelevien kanssa suhteessa kauempana työskenteleviin. Leenders, van Engelen ja Kratzer (2003) toteavatkin, että vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä vähenee maantieteellisen etäisyyden kasvaessa ja tämä on osittain yhtenevää tämän tutkielman tulosten kanssa. Myös Cramton ja Orvis (2003) toteavat, että sosiaalista informaatiota jaetaan tavallisesti vähemmän teknologian välityksellä, jolloin kauempana työskentelevät voivat jäädä niiden ulkopuolelle. Sosiaalista informaatiota voi saada myös muusta kuin keskusteluista, kuten kuvista työpöydällä. Näin ollen nimenomaan hajautettujen tiimien ilmapiirin haasteena voi olla se, että teknologiavälisellä vuorovaikutuksella ei saada tarpeeksi sosiaalisia vihjeitä toisesta.

6.3 Vuorovaikutusteknologian haasteet ja mahdollisuudet hajautetun tiimin luovalle työlle ja viestintäilmapiirille

Tutkielman tulokset osoittavat, että teknologia tuo joitakin haasteita hajautetun tiimin luovaan työhön. Näitä ovat pelko väärinymmärryksistä, huonot kokemukset jonkin tietyn vuorovaikutusteknologian kanssa sekä tiimin jäsenten osallistumisen epätasaisuus.

Hajautetun tiimin luovuudelle haasteita tuo pelko väärinymmärryksistä. Tiimin jäsenet kokevat, että mahdollisuus väärinymmärryksiin on korkeampi, kun siitä puuttuu nonverbaali viestintä. Tutkittavat myös kokivat, että kasvotusten omaa näkökulmaa on helpompi selittää lisää ja laveammin ja tuolloin on helpompi todentaa, onko toinen osapuoli todella ymmärtänyt viestin oikein. Esimerkiksi Cohen ja Gibson (2006) toteavat, että videopuhelut ja -konferenssit ovat hyviä tiimin yhteisen ymmärryksen kannalta, sillä tuolloin sosiaalisia vihjeitä on enemmän nähtävillä kuin vaikkapa pikaviestimen, sähköpostin tai puhelun välityksellä.

Viestintävälinevalinnoilla näyttäisikin olevan merkitystä hajautetun tiimin luovalle työlle, sillä esimerkiksi Kayworth ja Leidner (2002) toteavat, että monipuolinen

vuorovaikutusteknologia parantaa tiimien kykyä suunnitella, keskustella ideoista ja löytää konsensus. Vaikka myös tämän tutkielman tutkittavat kokivat vuorovaikutusteknologian monipuolisuuden luovuutta ja tiimin viestintäilmapiiriä kohentavana tekijänä, ei tulokset vastaa täysin Kayworthin ja Leidnerin tuloksia, sillä vähemmän monipuoliset viestintävälineet, kuten tekstipohjaiset viestintävälineet, koettiin päinvastoin tehokkaina tiimin luovan prosessin päätöksenteossa ja konsensuksen löytämisessä.

Myös Hinds ja Weisband (2003) painottavat kasvokkaisvuorovaikutuksen vaivattomuutta verrattuna teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Kasvokkaisvuorovaikutus on rikkaampaa ja teknologiavuorovaikutuksen viiveet ja nonverbaalisten vihjeiden vähyys voivat vaikeuttaa tiimin avointa vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja ongelmien tunnistamista ja ratkaisemista. Tekstipohjainen vuorovaikutus on haasteellista luovuuden kannalta myös siksi, että monitahoisten ideoiden selventäminen kirjoitettuna on haasteellista. (Hinds & Weisband 2003, 29-30.) Nonverbaalien vihjeiden vähyys voi tuoda haasteita luovuudelle myös siten, että se saattaa heikentää luovuudelle ja turvalliselle viestintäilmapiirille keskeistä tiimin luottamusta (Gibson & Cohen 2003, 9). Jälleen huomioitavaa on se, että Hinds ja Weisband viittavat tekstipohjaiseen teknologiavuorovaikutukseen. Tämänpäivän teknologia mahdollistaa viiveettömän vuorovaikutuksen, jossa nonverbaalinen viestintä on nähtävillä yhtä lailla kuin kasvokkaisvuorovaikutuksessa.

Kuitenkin myös videopuheluihin voi liittyä haasteita niiden monipuolisuudesta huolimatta. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että huonot aiemmat kokemukset jostakin tietystä vuorovaikutusteknologiasta voi synnyttää pitkäkestoisia kielteisiä konnanaatioita kyseistä teknologiaa kohtaan. Tässä tapauksessa Sisällöntuotantotiimi koki videopuheluihin liittyvän liikaa teknisiä ongelmia, mitkä haastavat tiimin luovaa vuorovaikutusta videopuhelun välityksellä. Esimerkiksi Gibbs, Sivunen ja Boyraz (2017) toteavatkin, että tiimin jäsenten aiempi kokemus ja kokeneisuus teknologian parissa vaikuttaa hajautetun tiimin prosesseihin. Martins ja Shalley (2011) puolestaan korostavat tiimin jäsenten epäsuhtaa kokeneisuutta jonkin teknologian parissa pitäen sitä tiimin luovuutta vähentävänä tekijänä.

Tulokset osoittavat, että hajautetun tiimin vaarana voi olla myös tiimin jäsenten epäsuhta osallistuminen tiimin työskentelyyn ja vuorovaikutukseen esimerkiksi oman

maantieteellisen sijaintinsa vuoksi tai koska on työskennellyt tiimissä vasta vähän aikaa. Tiimin jäsenten epätasainen osallistuminen voi olla yhteydessä tiimin luovuuden vähäisyyteen, kuten Martins ja Shalley (2011) toteaa. Tämän tutkielman tulosten mukaan eritoten tiimin struktuaalisella vaihtuvuudella oli merkitystä osallistumiseen, kun vähemmän aikaa tiimissä työskennelleet osallistuvat tiimin yhteiseen ajatustyöhön pidempiaikaisia jäseniä vähemmän. Tämä näkyi myös siten, että tiiminvetäjiin luotettiin joissakin tapauksissa niin, ettei omia eriäviä mielipiteitä tuotu esille. Maantieteellisellä hajautuneisuudella näyttäisi taasen olevan enemmän vaikutuksia tiimin ilmapiiriin, kun kauempana työskenteleville jaetaan vähemmän henkilökohtaisia, työn ulkopuolisia asioita kuin samassa tilassa työskenteleville. Myös Kirkman, Rosen, Tesluk ja Gibson (2004) toteavat tutkimuksessaan, että teknologian välityksellä työskentelevät tiimit itse asiassa osallistuivat tasaisemmin kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa työskentelevät tiimit, mikä on yhtenevää tämän tutkielman tulosten kanssa.

Tulokset osoittavat, että haasteista huolimatta vuorovaikutusteknologia voi edesauttaa hajautetun tiimin luovaa työtä. Hajautetun tiimin jäsenet kokevat, että vuorovaikutusteknologia nopeuttaa luovaa prosessia sen myöhemmissä vaiheissa, kuten ideoiden muovaamisessa. Vuorovaikutuksen tallentavaa ominaisuutta pidetään luovuutta parantavana tekijänä, sillä silloin ideointia ei aina tarvitse aloittaa alusta, vaan niitä voi poimia aiemmista projekteista. Tallentuvuus myös auttaa hajautettuja tiimejä informaation kulussa varsinkin silloin, kun tiimin jäsenistössä on vaihtuvuutta.

Vaikka luovan prosessin alkuvaiheissa tarvitaan tiimiltä runsasta ja monipuolista keskustelua, on luovan prosessin myöhemmissä vaiheissa, kuten ideoiden jatkojalostamisessa, muokkaamisessa ja loppuunsaattamisessa tärkeää napakampi ja nopeampi vuorovaikutus. Tällöin tekstipohjainen vuorovaikutus teknologian välityksellä tehostaa tiimin luovaa työskentelyä, kun runsauden ja rönsyilyn sijasta keskitytään konsensuksen löytämiseen ja päätöksentekoon. Tämä on yhtenevää muun muassa Nemiron (2000) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan ideoiden muovaamis- ja yhdistelyvaihe koetaan tavallisesti teknologian välityksellä tehokkaana.

Teknologia mahdollistaa sen, että ideoita ja ajatuksia on helppoa ja vaivatonta koota niin, että kuka tahansa tiimin jäsen voi hyödyntää kyseistä tietoa tai ajatusta koska vain omassa työssään. Tallentuvuus siis mahdollistaa hajautetun tiimin soljuvamman yhteistyön, mutta myös sen informaation vaivattoman kulun. Tallentuvuus on erityisen

tärkeää silloin, kun tiimissä on paljon vaihtuvuutta: näin uusi tiimin jäsen pääsee helposti kaikkiin tiedostoihin ja informaatioon käsiksi ilman, että se on tiimin jäsenten varassa siinä, mikä koetaan tärkeäksi informaatioksi jakaa. Näin voidaan myös pehmentää vaihtuvuuden tuomia haasteita hajautetun tiimin työskentelyssä. Hewett (2005) toteaaakin, että vuorovaikutusteknologia, joka mahdollistaa ideoiden vaivattoman tallentamisen ja niihin palaamisen on erinomaisia hajautetun tiimin luovaan työhön. Myös Gibson ja Manuel (2003) korostavat, että dokumentteja ja keskusteluja tallentavat alustat, kuten pilvipalvelut, tuovat tasapainoa ja vakautta muuten dynaamisiin ja epävarmoihin tilanteisiin, jotka kuvastavat usein hajautettujen tiimien työskentelyä.

Etuna vuorovaikutusteknologialle nähdään myös se, että sen avulla on mahdollista olla tiivissä ja mutkattomassa yhteistyössä muiden tiimin jäsenten kanssa.

Sisällöntuotantotiimi ja Koulutustiimi seuraavat toistensa tilanteita ja aikatauluja jaetun Google-kalenterin avulla, kun taas Myyntitiimillä omat tilanteet ja aikataulut jaetaan avoimesti Whatsapp-viestisovelluksen avulla. Tällainen tietämys parantaa paitsi tiimin viestintäilmapiiriä vähentämällä epäselvyyksiä ja väärinkäsityksiä myös lisää ymmärrystä siitä, milloin vaikkapa avun antaminen tiimin jäsenelle on tarpeellista. Tiimin suorituksen kannalta onkin tärkeää, että tiimin työskentelyä hankaloittavat seikat tuodaan tiimin tietoisuuteen. (Hinds & Weisband 2003, 24.)

7 Arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman tulosten luotettavuutta sekä arvioidaan sitä, kuinka hyvin tutkimusprosessi on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten hajautetun tiimin jäsenet kokevat vuorovaikutusteknologian käytön tiimin luovassa työssä ja tiimin viestintäilmapiiirissä. Tutkielman avulla saatiin kiinnostavaa ja tärkeää tietoa siitä, mikä rooli vuorovaikutusteknologialla on hajautetun tiimin luovuudessa ja ilmapiiirissä ja sen tulosten avulla voidaan onnistua hallitsemaan hajautuneen tiimin luovaa työtä ja ilmapiiiriä paremmin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden näkökulmista. Tutkimuksen uskottavuudella viitataan siihen, kuinka todenmukaisina sen tuloksia voidaan pitää. (Guba & Lincoln 1985, 301). Tutkimustuloksia voidaan soveltaa tarkasteltaessa hajautettujen tiimien luovaa työskentelyä ja viestintäilmapiiiriä, mutta kuitenkin hyväksyen yleistysten mahdottomuuden (Eskola & Suoranta 1998, 212-213). Varmuutta tarkastellaan arvioimalla tutkimukseen vaikuttavia ennustamattomia tekijöitä (Eskola & Suoranta 1998, 213). Vahvistuvuudella puolestaan viitataan tutkimustuloksista tehtyjen tulkintojen pohdintaa aiempien tutkimusten valossa, jolloin ne painautuvat kiinni aihetta koskevaan tutkimuskenttään (Eskola & Suoranta 1998, 213).

Tracy (2013) puolestaan listaa kahdeksan hyvän ja laadukkaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtaa. Näitä ovat aiheen tärkeys, tutkimuksen perusteellisuus, vilpittömyys, uskottavuus, merkittävyys ja johdonmukaisuus. Tutkimuksen tulee myös olla eettistä ja sen tulee tuottaa tärkeää tietoa teoreettisesti, käytännöllisesti, heuristisesti ja metodologisesti. Vilpittömyydellä viitataan siihen, että tutkijan on tunnistettava omat kallistumansa ja näkökulmansa ja toisaalta säilytettävä läpinäkyvyys omassa toiminnassaan. Läpinäkyvyyttä pitää olla kaikissa tutkimuksen vaiheissa, myös ongelmakohdissa. Tätä tukee tutkimuksen uskottavuus, sillä tutkimuksen eri vaiheita kuvastaa vahva kuvailu ja yksityiskohtien huomiointi. Johdonmukaisuudella puolestaan viitataan siihen, että tutkimus, sen tutkimuskysymykset, löydökset, johtopäätökset ja aiempi kirjallisuus, yhdistyvät mielekkäällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla (Tracy 2013, 230).

Tämän tutkielman luotettavuuden haasteena on ollut tutkijan omien ennakoasenteiden ja -käsitysten erottaminen tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä. Kuten laadullisessa tutkimuksessa aina, haasteena on tutkijan kyky erottaa omat tulkinnat aineistosta tehtävistä havainnoista. Tutkijan näkemyksiä ei laadullisessa tutkimuksessa pystytä koskaan täysin häivyttämään, vaan ne pitää hyväksyä osaksi tutkimusta (Tracy 2013, 3). Tätä haastetta on pyritty hälventämään analyysiyksiköiden selkeällä rajauksella, jolloin tutkijan omille tulkinnoille ei ole jäänyt liikaa tilaa. Myös aineiston tarkka läpikäynti niin, että vastauksia pirstaloitiin pienemmiksi osiksi ja irrotettiin haastattelukysymyksistä, auttoi aineiston irtautumista tutkijan ennakkokäsityksistä. Aineistoa on myös peilattu vahvasti aiempaan tutkimukseen hajautetuista tiimeistä, teknologian käytöstä, luovasta työstä ja viestintäilmapiiristä ja sen tulkintaa ja metodivalintaa on vahvasti johdatellut tutkimuskysymykset.

Tämän tutkielman haasteena on ollut vuorovaikutusteknologian määritelmä. Teknologian käyttö on iskostunut syvälle tutkittavien työrutiineihin, jolloin toisinaan vuorovaikutusteknologiasta puhuttiin yleisesti, vaikka tarkoitettiin tekstipohjaista vuorovaikutusta ja toisinaan haastateltavien oli vaikea erotella kasvokkaisvuorovaikutus teknologian välityksellä tapahtuvasta vastaavasta. Teknologiasovellusten ja -välineiden määrä on myös niin laaja, että välillä ongelmaksi kehkeytyi selvittää, mistä välineestä milloinkin puhutaan. Usein teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella viitattiin tekstipohjaiseen vuorovaikutukseen, vaikka siitä puhuttiin yleisesti. Samainen ongelma esiintyy kirjallisuudessa: moni tässäkin tutkielmassa käytetty kirjallisuus on 2000-luvun alkupuolelta, jolloin viestintäteknologialla viitattiin juurikin tekstipohjaiseen vuorovaikutukseen. Näiden tutkimusten tulosten yhdistäminen tähän tutkielmaan voi paikoin olla harhaanjohtavaa, sillä olemassa oleva vuorovaikutusteknologia on vuosien saatossa kokenut suuren muutoksen.

Tutkielman tuloksista käy ilmi, että haastateltavilla näyttäisi olevan tiettyjä asenteita teknologiavälitteistä vuorovaikutusta kohtaan. Luovalle työlle nähdään tärkeänä vuorovaikutuksen refleksiivisyys: se, että vuorovaikutuksessa voi jatkuvasti saada ideoita muilta, vaikkapa nonverbaalisen viestinnän kautta. Kuitenkaan videopuheluita ei pidetty yhtä hyvänä välineenä luovaan työhön, vaikka se ominaisuuksiltaan tarjoaa alustan juurikin tällaiselle monipuoliselle vuorovaikutukselle. Onkin tärkeää pureutua näihin asenteisiin, jotta hajautettujen tiimien työskentelyä ja prosesseja voidaan

kehittää. Asenne saattoi myös vaikuttaa tämän tutkielman tuloksiin. Esimerkiksi sisällönanalyysi tiimien vuorovaikutuksesta eri kanavissa voisi antaa syvempää ymmärrystä hajautettujen tiimien vuorovaikutusteknologian käytöstä luovassa työssä ja ilmapiirin muodostumisessa.

Tämän tutkielman tutkittavat tiimit olivat kiintoisia monella tapaa. Jo se, että kukin haastateltava koki haastattelun teknologian välityksellä helppona ja toimivana antoi viitteitä tiimien suhtautumisesta vuorovaikutusteknologian käyttöön. Yksi Myyntitiimin jäsen jopa ehdotti toista, mielestään parempaa videopuhelusovellusta, joka todettiinkin erinomaiseksi haastattelun tarpeisiin. Tiimit koostuivat myös keskenään varsin homogeenisistä jäsenistä. Sisällöntuotantotiimi koostuu pelkästään naisista, joiden kaikkien voidaan todeta olevan nuoria, vanhimman jäsenen ollessa 34-vuotias. Samoin Myyntitiimin jäsenet ovat kaikki nuoria, mutta toisin kuin Sisällöntuotantotiimissä, jäsenistö koostuu pelkästään miehistä. Tämä tutkielma ei ole vertailevaa, eikä aineiston perusteella voi tehdä päätelmiä tiimien eroista sukupuolen mukaan, mutta se voidaan kuitenkin nähdä kiintoisana osana tutkimusta ja sen aineistoa. Myös se, että kussakin tiimissä työskentelevät jäsenet ovat työskennelleet yrityksessä ja sen tiimissä vain muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen antaa mielenkiintoisen näkymän tämän päivän työelämästä ja sen pirstaleisesta ja muuttuvasta olemuksesta.

8 Päätäntö

Tämän tutkielman tavoitteena oli kartoittaa hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä siitä, millainen rooli vuorovaikutusteknologialla on tiimin luovassa työssä ja millainen rooli vuorovaikutusteknologialla on hajautetun tiimin viestintäilmapiirin rakentumisessa. Tulokset osoittavat, että hajautetut tiimit kohtaavat joitakin haasteita sekä tiimin luovuudessa että ilmapiirissä, kun sen vuorovaikutus nojaa pääosin teknologiaan. Näitä ovat muun muassa vuorovaikutuksen liiallinen niukkuus, epätasainen osallistuminen ja väärinymmärrysten riski. Toisaalta teknologian käyttöön liittyy myös mahdollisuuksia ja hyötyjä, joita ovat tallentaminen, vuorovaikutuksen tehokkuus ja mahdollisuus seurata helposti muiden tiimin jäsenten aikatauluja. Näiden tulosten pohjalta organisaatiot, tiimin jäsenet ja tiimien vetäjät voivat luoda tiimin luovuudelle otollista ympäristöä ja tukea luovuutta ja viestintäilmapiiriä edesauttavia tekijöitä.

Tietämys siitä, millaista vuorovaikutusta luovan prosessin eri vaiheet vaativat, auttaa tiimejä panostamaan erilaisiin tapaamisiin prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi jos tiimillä on vain tietty määrä resursseja yhteisiin kasvokkaistapaamisiin, kannattaa tapaamiset keskittää tämän tutkielman tulosten pohjalta luovuusprosessin alkuvaiheeseen. Myös videopuhelut voivat olla hyvä ratkaisu ideointivaiheessa, mutta ne voivat puolestaan vaatia käyttäjiltään tutustumista ja tottumista, jotta vuorovaikutus voi toimia niissä moitteettomasti.

Koska runsaalla ja monipuolisella vuorovaikutuksella näyttäisi olevan myönteisiä vaikutuksia sekä hajautetun tiimin luovuudelle että viestintäilmapiirille, voi näitä edesauttaa luomalla kulttuuria, jossa kannustetaan avoimeen keskusteluun. Tästä olisi kuitenkin hyvä saada lisää tietoa ja ymmärrystä: runsaalla vuorovaikutuksella viitataan paitsi verbaalisen sisällön määrään myös siihen, että vuorovaikutuksessa on nonverbaaleja viestejä. Tätä voidaan parantaa valitsemalla tiimin käyttöön mahdollisimman monipuolisia alustoja, joissa on mahdollisuus videoon, audioon ja vaikkapa näytönjakamiseen. Tässä tutkielmassa luovuutta ja viestintäilmapiiriä tutkittiin jokseenkin toisistaan erillisinä, mutta kuitenkin tiedostaen, että ne ovat toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä. Jatkotutkimuksessa voisikin olla mielekästä perehtyä siihen, miten turvallinen viestintäilmapiiri vaikuttaa hajautetun tiimin luovuuteen. Kiintoisaa olisi saada myös tutkielman tulosten tueksi havainnointia siitä, miten vuorovaikutusteknologian välityksellä luodaan turvallista viestintäilmapiiriä.

Aiemmassa hajautettujen tiimien teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen keskittyvässä tutkimuksessa ei ole annettu paljoa jalansijaa kontekstille ja tiimien muuttuvalle olemukselle, vaan niitä on pidetty vakiintuneina rakenteina. Näin tutkimuksen aineistona on hyödynnetty koetilannetta koottuja tiimejä, joilla ei ole yhteistä menneisyyttä, eikä tiimi työskentele yhdessä tutkimustilanteen jälkeen. Paljon on myös vertailevaa tutkimusta esimerkiksi erilaisten vuorovaikutusteknologiavälineiden ja -sovellusten välillä sekä vertailevaa tutkimusta kasvokkaisvuorovaikutuksen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välillä. Tällaiset tutkimukset eivät huomioi tarpeeksi kontekstin merkitystä tiimin toiminnassa. Jatkossa hajautettujen tiimien tutkimuksessa olisikin mielekästä painottaa niiden muuttuvaa olemusta ja riippuvuutta ympäristöönsä.

Hajautetut tiimit ovat yrityksille kannattava organisaatiomuoto, sillä siten tiimiin voidaan kerätä joukko tehtävään parhaiten soveltuvia henkilöitä heidän sijainnistaan huolimatta. Työ on aiempaa pirstaloituneempaa ja työnkuvat ja työpaikat vaihtelevat yhä enemmän, kun muuttuvassa maailmassa kokonaisia ammatteja saattaa kadota. Teknologia puolestaan on arkipäivää tietotyöläisille tiimien virtuaalisuuden määrän vaihdellessa. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuoda tietoa ja ymmärrystä siitä, millaista on hajautetun tiimin vuorovaikutus teknologian välityksellä ja miten teknologiavälitteinen vuorovaikutus nähdään osana luovuutta ja viestintäilmapiiriä. Tulosten pohjalta organisaatioiden ja tiimien on mahdollista pureutua teknologian ja hajautuneisuuden haasteisiin nähden ne mahdollisuutena luovalle työlle ja viestintäilmapiirille.

Kirjallisuus

Amabile, T. M. 1983. *The social psychology of creativity*. New York: Springer.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Boies, K. 2015. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094.

Braun, V., & Clarke V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Choi, D. Y., Lee, K. C. & Seo, Y. W. 2013. A longitudinal analysis of team creativity evolution patterns based on heterogeneity and network structure: an approach with agent-based modeling. In: Lee K. (eds) *Digital Creativity*. Integrated Series in Information Systems, vol 32. Springer, New York, NY.

Chudoba, K. M. 2005. How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306.

Cohen, S. G. & Gibson C. B. 2003. In the beginning: Introduction and framework. Teoksessa S. G. Cohen & C. B. Gibson (toim.) *Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: John Wiley and Sons, 1-14.

Cramton, C. D. 2001. The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.

Cramton, C. D. 2002. Finding common ground in dispersed collaboration. *Organizational Dynamics*, 30(4), 356-367.

Cramton, C. D. & Orvis K. L. 2003. Overcoming barriers to information sharing in virtual teams. Teoksessa S. G. Cohen & C. B. Gibson (toim.) *Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: John Wiley and Sons, 214-230.

Dougherty, D. 1992. *A practice-centered model of organizational renewal through product innovation*. San Francisco: John Wiley and Sons, 77-92.

Edmonds, E. A. 2005. Computer support for creativity. *International Journal of Human - Computer Studies*, 63(4), 363-364.

Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gibbs, J. L., Sivunen A. & Boyraz, M. 2017. Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27, 590-603.

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.

Gibson, C. B. & Manuel J. A. 2003. Building trust: Effective multicultural communication processes in virtual teams. Teoksessa S. G. Cohen & C. B. Gibson (toim.) *Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: John Wiley and Sons, 59-86.

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.

Hennessey, B. A. 2010. Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.

Hewett, T. T. 2005. Informing the design of computer-based environments to support creativity. *International Journal of Human - Computer Studies*, 63(4), 383-409.

Hinds, P. J. & Weisband, S. P. 2003. Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. Teoksessa S. G. Cohen & C. B. Gibson (toim.) *Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: John Wiley and Sons, 21-36.

Jablin, F. M. & Putnam, L. (Eds.). 2001. *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE.

Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D., E. 1999. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.

- Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. 2002. Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, P. & Gibson, C. 2004. The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Lee, K. C. (Ed.). 2013. *Digital creativity : Individuals, groups, and organizations*. New York, NY: Springer New York.
- Leenders, R. T. A. J., van Engelen, J. M. L., & Kratzer, J. 2003. Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 69-92.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Lipnack, J. 2000. *Virtual teams people working across boundaries with technology*
- Lu, M. 2006. Virtuality and team performance: Understanding the impact of variety of practices. *Journal of Global Information Technology Management*, 9(1), 4-23.
- Mamykina, L., Candy, L. & Edmondson, E. 2002. Collaborative creativity. *Communications of the ACM*, 45(10), 96-99.
- Martins, L. L. 2004. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- Martins, L. L. & Shalley, C. E. 2011. Creativity in virtual work. *Small Group Research*, 42(5), 536-561.
- Mazmanian, M. 2013. Avoiding the trap of constant connectivity when congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal : AMJ*, 56(5), 1225-1250.
- Monge, P., Cozzens, M., & Contractor, M. 1992. Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, 3(2), 250.
- Nemiro, J. E. 2002. The creative process in virtual teams. *Creativity Research Journal*, 14(1), 69-83.
- Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (Eds.). 2003. *Group creativity : Innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press.

Putnam, L. (2008). Building theories of organization : The constitutive role of communication

Rice, R. E. & Leonardi, P. M. 2014. Information and communication technologies in organization. Teoksessa Putnam, L. & Mumby, D. K. (toim.) The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory. (3rd ed ed.). Los Angeles: SAGE.

Schwandt, T. A. 1994. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 118-137.

Shneiderman B. 2000. Creating creativity: User interfaces for supporting innovation. ACM Transactions on Computer-Human Interaction 7 (1), 114-138.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto).

Sunwolf 2002. Getting to “GroupAha!”. Provoking creative processes in task groups. Teoksessa L. R. (toim.) New directions of group communication. Thousand Oaks (Calif.): Sage. 203-217.

Tracy, S. J. 2012. Qualitative research methods : Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. Oxford: Wiley-Blackwell.

Trombetta, J. J. 1988. Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment. Management Communication Quarterly, 1(4), 494-514.

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

Wakefield, R. L. 2008. A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. Information Systems Research : ISR; an Information Systems Journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences, 19(4), 434-455.