

**TYÖVOINTIA EDISTÄVÄ JA HEIKENTÄVÄ VUOROVAIKUTUS HAJAUTETUSSA  
TIIMISSÄ**

Sini Eerola

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2020

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

|  |   |
|--|---|
| Tiedekunta – Faculty<br>Humanistis-yhteiskuntatieteellinen   | Laitos – Department<br>Kieli- ja viestintätieteiden |
| Tekijä – Author<br>Sini Eerola   |   |
| Työn nimi – Title<br>Työvointia edistävä ja heikentävä vuorovaikutus hajautetussa tiimissä   |   |
| Oppiaine – Subject<br>Viestintä  | Työn laji – Level<br>Maisterintutkielma             |
| Aika – Month and year<br>Kevät 2020  | Sivumäärä – Number of pages<br>74                   |
| <b>Tiivistelmä – Abstract</b><br><br><p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille. Tavoitteeseen pyrittiin tarkastelemalla hajautetuissa tiimeissä työskentelevien käsityksiä ja kokemuksia siitä, mitä teknologiavälitteinen vuorovaikutus on ja mitkä tekijät teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa heikentävät ja edistävät jäsenten työvoimia. Tutkimusaineisto koostuu kuudesta kahdenkeskisestä haastattelusta eri organisaatioissa ja hajautetussa tiimissä työskentelevien henkilöiden kanssa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja aineiston analysoinnissa käytettiin laadullista sisällönanalyysiä.</p> <p>Tulosten perusteella hajautetun tiimin teknologiavälitteinen vuorovaikutus näyttäytyy haastavana, hitaana ja suunnitelmallisuutta vaativana. Kasvokkaisvuorovaikutus näyttäytyy haastateltavien käsityksissä ensisijaisena vuorovaikutuksen muotona. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa kaivataan kasvokkaisvuorovaikutuksen ominaisuuksia, etenkin nonverbaalisia ilmauksia ja välitöntä vuorovaikutusta.</p> <p>Tulokset osoittavat, että työn organisointi, tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen, tiimin keskustelun luonne, vuorovaikutussuhteiden läheisyys, sosiaalinen tuki ja luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen ovat hajautetun tiimin jäsenten työvoimia määrittäviä tekijöitä. Työvoimien edistämisen lähtökohtana on hajautetun työn erityispiirteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Hajautetun tiimityön ja tiimin vuorovaikutuksen, etenkin relationaalisen viestinnän ja vuorovaikutussuhteiden syvenemisen, tarkoituksenmukaisella organisoimisella on merkittävä rooli työvoimien edistämisessä.</p> <p>Tämä tutkimus lisää ymmärrystä ja tietoa hajautetun tiimin teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, mitkä tekijät heikentävät ja edistävät hajautetun tiimin jäsenten työvoimia. Tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä eri toimialoilla hajautetusti asiantuntija- ja tietotyötä tekeviin tiimeihin. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimus työvoimien rakentumisen keskiössä ja hajautettujen tiimien työvoimien johtamisesta ovat vasta aluillaan, mikä luo tarpeen merkittäville jatkotutkimushaasteille.</p> |   |
| <b>Asiasanat – Keywords</b><br>Hajautettu tiimi, hajautettu työ, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, työvointi, viestintä, vuorovaikutus  |   |
| <b>Säilytyspaikka – Depository</b><br>Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto  |   |
| <b>Muita tietoja – Additional information</b>  |   |

## Sisälllys

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO  | 5  |
| 2 HAJAUTETUN TIIMIN JÄSENTEN VUOROVAIKUTUS                                    | 8  |
| 2.2 Hajautettu työ ja tiimi   | 8  |
| 2.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja sen haasteet hajautetussa tiimissä | 11 |
| 3 TYÖVOINTI HAJAUTETUSSA TIIMISSÄ   | 16 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN   | 19 |
| 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset                                 | 19 |
| 4.2 Tutkimusmenetelmä   | 20 |
| 4.3 Haastateltavat ja haastatteluiden toteutus                                | 21 |
| 4.4 Aineiston käsittely ja analyysi   | 23 |
| 5 TULOKSET  | 28 |
| 5.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetussa tiimissä                 | 28 |
| 5.2 Hajautetun tiimin jäsenten työvointia heikentävät ja edistävät tekijät    | 35 |
| 5.2.1 Työn organisointi   | 35 |
| 5.2.2 Tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen                                      | 38 |
| 5.2.3 Tiimin keskustelun luonne   | 41 |
| 5.2.4 Tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden läheisyys                        | 43 |
| 5.2.5 Sosiaalinen tuki  | 45 |
| 5.2.6 Luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen                                | 46 |
| 6 POHDINTA  | 48 |
| 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI   | 54 |
| 8 PÄÄTÄNTÖ  | 59 |
| 8.1 Jatkotutkimushaasteet   | 59 |

|   |    |
|---|----|
|   | 4  |
| 8.2 Johtopäätökset ja käytännön sovellutukset _____ | 60 |
| KIRJALLISUUS _____                                  | 64 |
| LIITTEET _____                                      | 71 |
| Liite 1: Haastattelurunko _____                     | 71 |
| Liite 2: Haastattelukutsu _____                     | 72 |
| Liite 3: Analyysitaulukko _____                     | 74 |

# 1 JOHDANTO

Työn tekeminen ei ole enää sidoksissa tiettyyn työpaikkaan tai työaikaan, sillä teknologian kehitys ja viestintäteknologian käytön yleistymisen on mahdollistanut muutoksen työn tekemisen tavoissa. Tyypillinen käsitys teknologiavälitteisyydestä kuitenkin on, että se saattaa kuormittaa ja häiritä työntekoa, eikä helpottaa sitä. Raappanan ja Valon (2014) mukaan muutos ja uudistuminen voidaan nähdä nykytyöelämää määrittävinä piirteinä, jotka kuormittavat työntekijöitä entistä enemmän, koska työ koetaan vaativampana ja kiireisempänä.

Lähes kaikki tieto- ja asiantuntijatyötä tekevät tiimit hyödyntävät teknologiaa vuorovaikutuksessaan (Berry 2011b). Nykypäivän työelämässä organisaatiot investoivat merkittävästi hajautettuihin tiimeihin tehokkuutensa ja kilpailukykyisyytensä edistämiseksi. Hajautettu tiimityö vastaa muun muassa organisaation tarpeeseen madaltaa kustannuksia, ratkaista komplekseja ongelmia ja tehdä nopeita ratkaisuja (Ebrahim, Ahmed & Taha 2009, 2653). Samalla työelämän muuttuneet vaatimukset ja kiire saattavat välittyä tiimeille myönnettävissä resursseissa ja tehtävissä.

Vallitseva koronatilanne keväällä 2020 lisäsi merkittävästi ja nopeasti Suomessa ja muuallakin maailmassa hajautetun työn ja etätöiden määrää, ja joillekin siitä muodostui ainoa mahdollinen työn tekemisen muoto. Lukuisat paikalliseen työhön tottuneet organisaatiot, tiimit ja yksilöt joutuivat epidemian vuoksi yllättäen sopeutumaan uudelleenlaiseen tapaan tehdä töitä, sillä hajautetun työn ominaispiirteet eroavat paikallisesti tehtävän työn ominaispiirteistä. On todettu, että työn vaatimukset ja työntekijöiden hyvinvoinnin edellytykset voivat muuttua jo pelkästään vuorovaikutus- ja viestintäteknologian käytön sekä työskentelyn hajautuneisuuden vuoksi (Hyrykkänen & Vartiainen 2007, 145–146). Etenkin visuaalisen ja auditiivisen yhteyden mahdollistavien viestintävälineiden käyttö koettiin merkityksellisenä ja tärkeänä. Vallitsevan epidemian aikana monen työarjesta jäivät puuttumaan muun muassa työyhteisön kasvokkaisuorovaikutus, fyysinen läsnäolo ja fyysiset kohtaamiset.

Vaikka eri ajassa ja paikassa työskentely koetaankin usein positiivisena mahdollisuutena, maantieteellinen hajautuneisuus vaikuttaa työn organisointiin ja toteuttamiseen, mikä luo haasteita työntekijöille sekä organisaation johdolle. Hajautetun työskentelyn on todettu luovan haasteita muun muassa tiedon kulkuun, luottamuksen syntymiseen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen (Kokko & Vartiainen 2007, 143). Merkittävää turhautumista hajautetuissa tiimeissä aiheuttavat myös viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat kuten yhteyden saaminen muihin jäseniin, väärinymmärrykset ja luottamuksen rakentaminen (Berry 2011b; Hunsaker & Hunsaker 2008). Vuorovaikutus kasvokkain ja teknologiavälitteisesti eroavat toisistaan, sillä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ilmenee tiettyjä rajoitteita, joita kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa ei ole. Voidaankin ajatella, että perinteisissä tiimeissä toimivaksi koettu vuorovaikutus ei välttämättä samanlaisena siirrettynä edistä hajautetun tiimin jäsenten työhyvinvointia.

Ollakseen kilpailukykyinen ja tuottelias organisaatio tarvitsee hyvinvoivia ja hyvin jaksavia työntekijöitä, eli yrityksen yksi merkittävä resurssi ja kilpailuetu ovat sen työntekijät. Työntekijöiden hyvinvointi on yhteydessä etenkin työstä suoriutumiseen, työkykyyn ja sitoutumiseen. Hajautettuja tiimejä tarkastelevissa tutkimuksissa onkin keskusteltu paljon hyvinvoinnista, ja sen ulottuvuuksien tutkimiselle on nähty olevan tarvetta hajautetussa työympäristössä (ks. esim. Gilson ym. 2012). Jotta työhyvinvointia ja sen kehittämistä voidaan tukea muuttuvassa työelämässä ja erilaisissa työyhteisöissä, kuten hajautetuissa tiimeissä, on tärkeää ymmärtää vuorovaikutuksen keskeinen merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa (Pennanen 2015, 68).

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia hajautetun tiimin jäsenillä on teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja mikä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa edistää tai heikentää tiimin jäsenten työvoimintia. Työhyvinvoinnin lisäksi tiimin vuorovaikutuksessa voidaan ylläpitää myös työhön liittyvää pahoinvointia, eli ei voida olettaa, että työntekijöillä on näkemyksiä vain työhyvinvointia rakentavasta vuorovaikutuksesta. Haluan tässä tutkielmassa työhyvinvoinnin lisäksi kuvata ja ymmärtää

myös työhön liittyvää pahoinvointia, ja kuvaan näitä molempia ulottuvuuksia käsitteellä työvointi. Pysin tähän tavoitteeseen tarkastelemalla sitä, miten eri organisaatioissa työskentelevät hajautetun tiimin jäsenet käsittävät työvoinnin ja millainen vuorovaikutus rakentaa ja ylläpitää heidän työvointiaan. Toteutin tutkimuksen haastattelututkimuksena, jossa haastattelin yhteensä kuutta eri hajautetun tiimin jäsentä ja käytin analyysimenetelmänä laadullista sisällönanalyysiä.

## 2 HAJAUTETUN TIIMIN JÄSENTEN VUOROVAIKUTUS

### 2.2 Hajautettu työ ja tiimi

Globalisaation ja jatkuvan teknologisen kehityksen myötä työn tekeminen ja työympäristöt ovat muuttuneet ja ovat edelleen jatkuvan muutoksen alaisina. Viime vuosikymmenien merkittävimmät muutokset ovat vaikuttaneet hajautuneen, mobiilin, verkostomaisen ja virtuaalisen työn jatkuvaan yleistymiseen sekä ryhmä- ja tiimityömuotojen monipuolistumiseen. Hajautettu työ ja tiimityö ovat siis lisääntyneet, kuten myös niihin liittyvä tutkimus. Tutkimukset ovat perustuneet lähinnä teoreettisiin pohdintoihin, ja niiden tilalle onkin kaivattu, ja kaivataan yhä edelleen, käytännönläheisempää ja yksilöiden kokemuksiin perustuvaa näkökulmaa. Lisääntyneistä tapaustutkimuksista (Gilson ym. 2014) huolimatta työelämän tiimejä, kuten hajautettuja tiimejä, koskevan tutkimuksen on todettu pohjautuvan pääosin erilaisiin laboratorioasetelmiin ja opiskelija-aineistoihin ilman suurempaa problematisointia (esim. Raappana 2018, 30; Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017).

Useat tutkimukset ovat tarkastelleet maantieteellistä hajautuneisuutta suhteessa yhteistyöhön, kulttuuriin ja ryhmädynamiikkaan (esim. Hertel, Geister, & Konradt 2005; Martins, Gilson, & Maynard 2004) sekä eri viestintäteknologioita ja niiden vaikutuksia hajautettuun työhön (esim. Sivunen 2007). Tutkimuksissa on havaittu, että hajautuneisuus aiheuttaa haasteita työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistämiselle (esim. Ruppel, Goning & Tworoger 2013) ja työtyytyväisyydelle (esim. Vartiainen, Hakonen & Kokko 2004). Hajautuneisuuden on nähty olevan yhteydessä myös työperäiseen stressiin (esim. Nurmi 2011) ja vuorovaikutussuhteiden luomisessa ilmeneviin haasteisiin (esim. Gilson ym. 2014).

Hajautetulla työllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä sekä päätyöpaikalla ja kotona että molempien ulkopuolella, sillä erilaiset teknologiset alustat mahdollistavat työskentelyn ja yhteydenpidon ajasta ja paikasta riippumatta. Hajautuneen työn keskeisiin piirteisiin kuuluu se, että hajautettua työtä tekevät työskentelevät maantieteellisen etäisyyden vuoksi usein yksin tai pienissä alaryhmissä ja ovat pääasiallisesti riippuvaisia viestintäteknologiasta.



(Hakonen & Bosch-Sijtsema 2014, 2; Kokko & Vartiainen 2007, 14.) Hajautettua työtä tehdään esimerkiksi eri maihin hajautetuissa johtoryhmissä, tuotekehitysprojekteissa tai eri kaupunkeihin hajautuneissa tutkimus- ja asiantuntijatiimeissä (Ruohomäki & Koivisto 2007, 41).

Hajautetun työn yksi organisointitapa on hajautettu tiimi (distributed team). Kirjallisuudessa hajautettu tiimi rinnastetaan usein virtuaalitiimin (virtual team) käsitteeseen. Virtuaalitiimin käsitteessä haasteellista on kuitenkin määrittellä virtuaalisuus ja virtuaalisuuden operationaalistaminen (Ebrahim, Ahmed & Taha 2009). Etenkin työelämässä virtuaalisuus on teknologian käyttämiselle usein synonyymi tai yläkäsite. Tiimin fyysistä ja maantieteellistä etäisyyttä ja hajautuneisuutta voidaan tarkemmin kuvata hajautetun tiimin käsitteellä, jolla pyritään selittämään sitä, että teknologian käyttö on välttämätöntä fyysisen etäisyyden ylittämisessä (Raappana 2018, 17). Virtuaalitiimin käsitettä on käytetty rinnakkain hajautetun tiimin käsitteen kanssa korostamaan sähköisten välineiden määrää ja tiimityön erityispiirteitä (Hertel ym. 2005). Yleisesti voidaan ajatella, että kaikki hajautetut tiimit ovat myös virtuaalitiimejä, mutta kaikki virtuaalitiimit eivät ole hajautettuja tiimejä.

Hajautetun tiimin määritelmässä korostuvat tiimin maantieteellinen hajautuneisuus, viestintäteknologian käyttö ja työskentely yli ajallisten, fyysisten ja organisatoristen rajojen (esim. Ebrahim, Ahmed & Taha 2009; Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017; Raappana 2018). Hajautetut tiimit hyödyntävät työskentelyssään useita erilaisia teknologisia alustoja, joita voivat olla esimerkiksi virtuaalihuoneet, videokonferenssitilat ja yhteistyökalut (Raappana 2018, 17). Viestintäteknologisilla alustoilla tarkoitetaan yleensä sellaisia teknologisia sovelluksia, jotka mahdollistavat tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen saman- ja eriaikaisesti, visuaalisesti ja auditiivisesti ja toisinaan myös tekstipohjaisesti. Näiden alustojen nimitykset ja ominaisuudet voivat erota, mutta yleensä niiden avulla voidaan tehdä ja jakaa dokumentteja, lähettää pikaviestejä, tallentaa ja arkistoida vuorovaikutusta sekä valita erilaiset näkymät, yhteydet ja toiminnot omien tarpeiden mukaan. (Ebrahim ym. 2009, 2661.)

Työelämän tiimit, kuten myös hajautetut tiimit, rakentuvat usein jonkin yhteisen tavoitteen ympärille. Maantieteellisen hajautuneisuuden, viestintäteknologian käytön ja yli ajallisten, fyysisten ja organisatoristen rajojen työskentelemisen lisäksi hajautetun tiimin määritelmässä korostuu tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus ja sitoutuneisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että hajautetun tiimin jäsenet jakavat yhteisen tarkoituksen riippumatta paikasta, ajasta tai organisaation rajoista. Tiimin jäsenet suorittavat siis yhtä tai useampaa yhteistä tehtävää, johon tarvitaan jokaisen jäsenen työpanosta. (Lipnack & Stamps 2000; Raappanan 2018, 16 mukaan.)

Tässä tutkielmassa tarkoitan jatkossa hajautetun tiimin käsitteellä tiimejä, jotka hyödyntävät vuorovaikutuksessaan viestintäteknologiaa ja jossa tiimi on osittain maantieteellisesti hajautunut, eli kaikki jäsenet eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa. Tiimin ei siis tarvitse välttämättä olla ajallisesti eikä organisatorisesti hajautunut. Tiimin jäsenet ovat myös toisistaan riippuvaisia, sillä he työskentelevät kohti yhteistä päämäärää ja tavoitetta.

Teknologia uusiutuu jatkuvasti ja sitä voidaan monimuotoisuutensa ansiosta hyödyntää tiimeissä monin eri tavoin, fyysisestä etäisyydestä riippumatta (Raappana 2018, 18).

Viestintäteknologian erilaiset käyttömahdollisuudet ovat yhteydessä tiimin hajautuneisuuden asteeseen. Tiimin hajautuneisuuden aste on kompleksi ja moniulotteinen käsite, mutta merkittävimmin sitä määrittää se, kuinka suuren osan työskentelyajastaan tiimi käyttää teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen kasvokkaisuorovaikutuksen sijaan (Berry 2011a, 188). Hajautuneisuuden aste on korkeimmillaan, kun kaikki tiimin jäsenet työskentelevät fyysisesti eri paikoissa ja ovat vuorovaikutuksessa pelkästään teknologiavälitteisesti, ja matalimmillaan, kun kaikki jäsenet työskentelevät fyysisesti samassa paikassa ja hyödyntävät viestintäteknologiaa ainoastaan tiedostojen jakamiseen ja siirtämiseen.

Esimerkiksi tiimiä, joka hyödyntää työskentelyssään puhelinta, sähköpostia, pikaviestimiä tai videoneuvotteluja ja jonka jäsenet tapaavat toisiaan harvemmin kasvokkain, voidaan pitää hajautuneempaa kuin tiimiä, jonka jäsenet tapaavat säännöllisesti kasvokkain ja hyödyntävät jossain määrin samoja viestintäteknologisia alustoja (Berry 2011a, 188). Onkin

perusteltua todeta, että kaikki työelämän tiimit käyttävät jossain määrin viestintäteknologiaa vuorovaikutuksessaan, jolloin niitä voidaan pitää ainakin osittain hajautuneina.

## 2.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja sen haasteet hajautetussa tiimissä

Hajautettuja tiimejä koskevat tutkimukset ovat tyypillisesti lähestyneet tiimin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta vertaamalla sitä kasvokkaisuorovaikutukseen (ks. esim. Ebrahim, Ahmed & Taha 2009; Gera 2013) sekä vertaamalla työtehtävien ja viestintäteknologian yhteensopivuutta (ks. esim. Han ym. 2011), johtajuuden (ks. esim. Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007) tehokkuuden (ks. esim. Mathieu ym. 2008) ja luottamuksen näkökulmasta (ks. esim. Pinjani & Palvia 2013). Monet tutkijat ovat myös analysoineet hajautetun tiimin ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat yhteistyöhön ja sen toimivuuteen ja jotka ovat erilaisia perinteisiin tiimeihin verrattuna (esim. Chudoba ym. 2005; Gibbson & Gibbs 2006; Sivunen 2007). Sivunen (2007, 26) on koonnut hajautetun tiimin ulottuvuudet seuraavanlaisesti: maantieteellinen hajautuminen, ajallinen hajautuminen, kulttuurinen hajautuminen, organisatorinen hajautumien ja vuorovaikutuksen muoto. Tässä tutkielmassa keskityn vuorovaikutuksen muotoon eli teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus määritellään vuorovaikutukseksi, jossa vähintään kaksi ihmistä on vuorovaikutuksessa keskenään jonkin viestintäteknologian avulla (Chudoba ym. 2005, 6). Viestintäteknologisilla alustoilla tarkoitetaan yleensä sellaisia teknologisia sovelluksia, jotka mahdollistavat tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen saman- ja eriaikaisesti niin visuaalisesti, auditiivisesti kuin tekstipohjaisestikin (Ebrahim, Ahmed & Taha 2009, 2661). Viestintäteknologia voidaan nähdä myös kattokäsitteenä erilaisille viestintävälaineille, joilla tarkoitetaan yksittäisiä sovelluksia ja ohjelmistoja (Sivunen 2007, 29). Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta voidaan Sivusen (2007, 33) mukaan kuvata myös ihmisten välisenä viestintäprosessina, joka tapahtuu tietokoneiden välityksellä. Pitkäaikainen

tarkastelun kohde viestintätieteissä onkin ollut se, millä perusteella viestintäteknologiaa valitaan ja käytetään (Sivunen 2007, 33).

Yleisesti ajatellaan, että mitä hajautuneempi tiimi on, sitä enemmän sen jäsenet hyödyntävät vuorovaikutuksessaan viestintäteknologiaa. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että perinteiset tiimit saattavat käyttää viestintäteknologiaa vuorovaikutuksessaan ihan yhtä paljon kuin hajautetut tiimit ja hajautetut tiimit puolestaan saattavat hyödyntää yhtä paljon kasvokkaisuorovaikutusta kuin perinteiset tiimit (ks. esim. Hinds & Mortensen 2005; Kirkman & Mathieu 2005).

Hajautetut tiimit käyttävät viestintävälineitä eri tarkoituksiin tarpeidensa mukaan, ja eri viestintävälineissä vuorovaikutus voi olla hyvinkin vaihtelevaa. Toisen tiimin jäsenet saattavat ensisijaisesti hyödyntää pikaviestimiä vuorovaikutuksessaan, kun taas toisen tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa ensisijaisesti sähköpostin välityksellä. Tiimissä on myös esimerkiksi voitu linjata yhteisesti, että jokaisen jäsenen on pidettävä videoyhteys päällä yhteisten palaverien aikana. Puolestaan toisessa tiimissä saatetaan hyödyntää ainoastaan audiitiivisen, eli ääneen perustuvan, vuorovaikutuksen mahdollisuutta.

Vuorovaikutuskulttuuri voi muodostua myös tiimin jäsenten keskuudessa erilaiseksi, jos osalla jäsenistä on mahdollisuus tavata toisiaan kasvokkain (Sivunen 2007, 27), sillä kasvokkaisuviestintätilanteita syntyy samassa toimipaikassa työskentelevien välillä usein luonnostaan ja mahdollisesti myös työpaikan ja -ajan ulkopuolella. Viestintäteknologian käyttötavat ja vuorovaikutuksen piirteet muodostuvat siis erilaisiksi tiimi- ja jäsenkohtaisesti, sillä teknologian käyttötottumukset, tiimikulttuuri ja jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet muovaavat tiimin vuorovaikutusta (Sivunen 2007, 171).

Vaikka vuorovaikutuksen piirteet ja viestintäteknologian käyttö eroavat tiimikohtaisesti, hajautetun tiimin jäsenten on kyettävä vuorovaikutuksessaan suorittamaan työhön liittyviä tehtäviä ja toimintoja, kuten jakamaan tietoa ja tekemään päätöksiä. Työn tekemisen lisäksi tiimin on kyettävä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ylläpitämään myös sosiaalisia toimintoja, kuten hallitsemaan konflikteja, rakentamaan luottamusta, luomaan

vuorovaikutuskulttuuria sekä määrittämään tiimin tarkoitus (Suchan & Hayzak 2001, 175–177). Hajautetun tiimin muodostumisvaiheesta lähtien on syytä kiinnittää huomiota sekä tehtävien suorittamista että sosiaalisen ulottuvuuden rakentumista edistäviin tekijöihin, kuten tiimin vuorovaikutukseen.

Huolimatta viestintäteknologian pääasiallisesta tarkoituksesta mahdollistaa tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus ja työstä suoriutuminen, voi teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja viestintävälineiden käyttö aiheuttaa tiimin jäsenille myös monenlaisia haasteita. Hajautetun tiimin jäsenet kohtaavat haasteita, jotka ovat samoja kuin paikallisissa tiimeissä mutta myös sellaisia, jotka poikkeavat niistä (Kokko & Vartiainen 2006; Nurmi 2011). Seuraavaksi käsittelen niitä hajautetun työn haasteita, jotka kytkeytyvät viestintään ja vuorovaikutukseen. Olen jäsentänyt haasteet seuraaviin kategorioihin: relationaaliset eli vuorovaikutussuhteisiin liittyvät, viestintäteknologiaan liittyvät ja työn ja muun elämän rajojen hallintaan liittyvät haasteet.

Relationaaliset haasteet ilmenevät hajautetun tiimin jäsenten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Viestintäteknologian käytön on todettu aiheuttavan haasteita jäsenten vuorovaikutussuhteiden luomiselle (esim. Gilson ym. 2014; Kokko & Vartiainen 2006), luottamuksen rakentumiselle ja hiljaisen tiedon jakamiselle (Berry 2011b; Rosen ym. 2007). Toisaalta hajautetun tiimin luottamusta tarkasteltaessa on kuitenkin havaittu, että luottamusta rakennetaan samalla lailla hajautetussa kuin perinteisessäkin tiimissä, mutta hajautetussa tiimissä sen rakentumiseen saatetaan vain tarvita enemmän aikaa (ks. esim. Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017). Tutkimusten havainnot ovat linjassa Joseph Waltherin vuonna 1992 esittämän sosiaalisen informaation prosessoinnin näkökulman (social information processing perspective) kanssa, jonka mukaan vuorovaikutussuhteet eivät teknologiavälitteisesti syvene samaan tahtiin kuin kasvokkain. Näkökulmassa olennaisinta on, että vuorovaikutussuhteista voi muodostua yhtä syviä sekä kasvotusten että teknologiavälitteisesti. Osapuolet tarvitsevat vain enemmän aikaa vuorovaikutussuhteensa kehittämiseen, sillä informaatiota välittyy ja sitä prosessoidaan teknologiavälitteisesti hitaammin kuin kasvokkain, jolloin myös vuorovaikutussuhde syvenee hitaammin. (Walther 1992, 80.) Näkökulma keskittyy kuitenkin vahvasti tekstipohjaiseen viestintään, minkä vuoksi

se kaipaisi päivitystä, sillä viestintäteknologia uudistuu jatkuvasti ja muuttuu entistä vuorovaikutteisemmaksi.

Viestintäteknologian käyttöön liittyviä haasteita ovat esimerkiksi väärinymmärrykset, välillinen vuorovaikutus ja vähäinen nonverbaalinen viestintä. Berry (2011b, 16) on hajautettuja tiimejä tarkastellessaan havainnut, että fyysisen läsnäolon puute voi aiheuttaa väärinymmärryksiä hajautetun tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Hajautetuissa tiimeissä saatetaan tehdä virheellisiä oletuksia jäsenten aikomuksista silloin, kun sähköposteihin ei vastata tai lähetettyjen viestien merkitystä ja niihin liittyviä tunteita tulkitaan väärin (Bergiel ym. 2008; Berryn 2011b, 16 mukaan). Väärinymmärrykset voivat johtua myös siitä, että nonverbaalinen viestintä kuten ilmeet, eleet, kehonkieli ja äänenpaino puuttuvat teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. Näin ollen tunteiden ja asenteiden tulkitseminen ja ilmaiseminen voivat tuntua haastavalta (Greenberg, Greenberg & Antonucci 2007, 328).

Teknologian käytöstä johtuvat viiveet ovat yleisiä ja aiheuttavat haasteita hajautetun tiimin vuorovaikutukselle. Viiveet saattavat hankaloittaa palautteen antamista, tiedon jakamista ja ideoista keskustelemista (Berry 2011b, 16). Myös viesteihin vastaaminen on hajautetuissa tiimeissä ilmeisemmin hitaampaa, eikä vastavuoroinen näkemysten vaihtaminen ole aina mahdollista, sillä tiimin jäsenillä ei välttämättä ole yhteisesti sovittua työaikaa ja -paikkaa (DeRosa ym. 2004). Viiveet johtuvat usein maantieteellisestä etäisyydestä, teknisistä ongelmista tai henkilökohtaisista aikaan liittyvistä rajoituksista (Berry 2011b, 16).

Työn tekeminen ei rajoitu enää toimistolla tai työpaikalla työskentelyyn, mikä haastaa hajautetun tiimin jäsenten työn ja muun elämän rajojen hallitsemista. Muualla kuin työpaikalla työskentely koetaan usein joustavaksi mahdollisuudeksi, mutta samalla se vaikeuttaa työn ja muun elämän yhteensovittamista (Ruohomäki & Koivisto 2007, 49). Koska tieto- ja viestintäteknologioiden kehittymisen myötä työn tekeminen on mahdollista missä tahansa ja milloin tahansa, myös työn ja muun elämän roolien rajat voivat vähitellen sumentua (Lal & Dwivedi 2010; Ruppelin, Goning & Tworogerin 2013, 439 mukaan). Näin

ollen hajautetuissa tiimeissä työskentelevät kokevat kuormittuvansa roolien rajojen ylläpitämisestä ja niiden sekoittumisesta keskenään (Hyyrykkänen & Vartiainen 2007, 156).

Hajautetun tiimin vuorovaikutus eroaa siis selvästi perinteisen tiimin vuorovaikutuksesta. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ilmenee tiettyjä rajoitteita ja haasteita, joita kasvokkaisvuorovaikutuksessa ei ole, koska vuorovaikutus tapahtuu pääosin jonkin viestintäteknologian välityksellä. Vuorovaikutuksen näkökulmasta hajautetun tiimin etuina voidaan nähdä sen joustava ja muunneltavissa oleva rakenne, tehokkaat päätöksenteon ja tiedon jakamisen prosessit, ryhmän koheesio sekä taipumus asia- ja tehtäväkeskeiseen viestintään. Puolestaan haasteina voidaan pitää epäluottamusta, viestintäkatkoksia, konflikteja ja luottamuksen rakentumista. (Ebrahim, Ahmed & Taha 2009, 2656.)

### 3 TYÖVOINTI HAJAUTETUSSA TIIMISSÄ

Työvoinnin ja työhyvinvoinnin käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä työhyvinvointi on osa työvoimaa. Työvoimaa on suhteellisen uusi ja tuore käsite, joka tarkastelee työssä todentuvaa hyvinvointia ja pahoinvointia. Syväjärven ja kumppaneiden (2012, 18) mukaan työvoimaa mahdollistaa molempien näkökulmien, hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin, yhtäaikaisen tarkastelun suhteessa koettuun työn mielekkyyteen. Näin ollen työvoinnin käsitteessä sekä myönteinen, kuten työn imu, ja kielteinen, kuten stressi, nähdään toisiinsa kytkeytyvinä tekijöinä, mikä tarkoittaa sitä, että niitä on myös syytä tutkia yhdessä (Pennanen 2015). Koska työvoimaa on käsitteenä melko tuore ja vähemmän käytetty, tutkimuksissa, ohjeistuksissa ja oppaissa puhutaan useammin työhyvinvoinnista.

Työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu yksilön omien kokemusten, arvioiden ja käsitysten avulla esimerkiksi omasta työtyytyväisyydestä, joka on työhyvinvoinnin osa-alue, tai yleisesti hyvinvoinnin ulottuvuuksista työssä (esim. Kokko & Vartiainen 2006; Sheir & Graham 2011). Työtyytyväisyyttä on tutkittu runsaasti työhyvinvoinnin rinnalla. Tutkimukset työtyytyväisyydestä ovat keskittyneet työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen väliseen yhteyteen sekä työtyytyväisyyden ja työssä jatkamisen väliseen yhteyteen (Pennanen 2015). Työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon muun muassa hoitohenkilöstön keskuudessa (esim. Pennanen 2015; Shier & Graham 2011, Utriainen & Kyngäs 2009), koska hoitotyön luonne, organisaation rakenteet ja hierarkiaverkostot aiheuttavat haasteita alalla työskentelevien hyvinvoinnille.

Työhyvinvointi määritellään tutkimuksissa ja oppaissa monin eri tavoin, esimerkiksi sen perusteella, nähdäänkö käsitteen olevan kytköksissä tunteisiin, kokemuksiin vai toimintaan. EU-Progress-hankkeen määritelmän mukaisesti työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää työtä, joka on turvallista, tuottavaa ja terveellistä, ja jota tehdään hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työhyvinvointi on työntekijän ja työyhteisön kokemus siitä, että työ on palkitsevaa, mielekästä ja tukee elämäntilannetta. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.) Työhyvinvointi-käsitteen rinnalla käytetään



usein myös eri termejä, kuten työkyky ja työtyytyväisyys (Anttonen & Räsänen 2009, 17), joilla pyritään kuvaamaan samaa asiaa ja jotka kytkeytyvät työhyvinvoinnin käsitteeseen.

Yleisesti vuorovaikutuksen ja sen ilmiöiden, etenkin supportiivisen viestinnän, tiedetään olevan yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin. Pennanen (2015, 65) mukaan vuorovaikutuksella voidaankin ajatella olevan keskeinen ja moniulotteinen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumisessa. Kun tarkastellaan työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumista, vuorovaikutus on keskiössä ja kytköksissä hyvinvointiin erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa ja vuorovaikutussuhteissa (Pennanen 2015, 65). Utriainen ja Kyngäs (2009, 1005–1006) ovat koonneet hoitajien työhyvinvoinnin keskeisiä lähtökohtia, joita ovat hoitajien keskinäiset interpersonaaliset suhteet, hoitotyön organisointi, yhteistyö muun henkilöstön kanssa, esimiehen tuki ja tiimityö. Myös Kauppinen ja kumppanit (2012, 79) ovat todenneet työyhteisön hyvän ilmapiirin ja toimivien vuorovaikutussuhteiden olevan keskeisiä työn voimavaroja. Puolestaan ristiriidat ja konfliktit aiheuttavat työntekijöissä työtytymättömyyttä ja huonovointisuutta ja ovat pahimmillaan haitaksi työyhteisön prosesseille ja käytänteille, kuten tiedonkululle ja päätöksenteolle (Kauppinen ym. 2012, 79).

Hajautetun työn tekemiseen voidaan yleisesti liittää erilaisia kuormitus- ja hyvinvointitekijöitä. Aiemman tutkimustiedon pohjalta voidaan perustellusti todeta, että hajautetun tiimin jäsenten työhyvinvoinnin sekä -pahoinvoinnin ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välillä on yhteys. Hajautettujen tiimien työhyvinvoinnin tutkimusta on kuitenkin pitkään hallinnut näkökulma työhön liittyvästä pahoinvoinnista, joka on keskittynyt työntekijöiden kokemaan stressiin, kuormittuneisuuteen ja työuupumukseen (esim. Kokko & Vartiainen 2007; Nurmi 2011). Hajautetun tiimin jäsenten työhyvinvointia heikentävät esimerkiksi yksinäisyys, tunne eriytyneisyydestä ja viestinnän selkeyden puute (Nurmi 2011).

Hajautettujen työntekijöiden kokema yksinäisyys ja eriytyneisyys juontuvat jäsenten maantieteellisestä ja fyysisestä etäisyydestä (Nurmi 2011, 124). Viestintävälineiden avulla hajautetun tiimin jäsenet voivat kuitenkin kokea sosiaalista läsnäoloa. Sosiaalinen läsnäolon teorian (social presence theory) mukaan yksilöt, jotka todellisuudessa ovat etäällä toisistaan,

voivat vuorovaikutuksessa kokea olevansa fyysisesti läsnä (Sivunen & Nordbäck 2015, 20). Vahvimmillaan sosiaalinen läsnäolo on kasvokkaisviestinnässä ja heikoimmillaan tekstipohjaisessa viestinnässä (Carlson & Davis 1998, 338). Voidaankin todeta, että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi verkkokokous mahdollistaa vahvemman sosiaalisen läsnäolon tunteen kuin sähköposti. Verkkokokouksissa informaatiota voidaan välittää niin auditiivisesti, visuaalisesti kuin tekstipohjaisestikin ja sähköpostissa puolestaan vain tekstipohjaisesti. Hajautetuissa tiimeissä jäsenten välinen visuaalinen ja auditiivinen yhteys ei kuitenkaan ole aina mahdollista, jolloin hajautetun tiimin käytössä olevat viestintävälineet voivat olla yhteydessä jäsenten koettuun työhyvinvointiin.

Tutkimusten mukaan hajautetun tiimin jäsenten työhyvinvointia puolestaan edistävät esimerkiksi jäsenten keskinäiset interpersonaaliset suhteet (esim. Gilson ym. 2014; Kokko & Vartiainen 2006), sosiaalinen tuki (esim. Kokko & Vartiainen 2006) ja luottamus (esim. Berry 2011b), jotka ovat vuorovaikutuksen ilmiöitä ja prosesseja. Hajautettua työtä tekevissä organisaatioissa tarvittaisiin kuitenkin työvointia edistävien ja estävien näkökulmien tasapuolista huomioimista. Ongelmia ja työhyvinvointiin ikävällä tavalla yhteydessä olevia ulottuvuuksia tulisi painottaa vähemmän ja keskittyä sen sijaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja dynaamiseen luonteeseen, eli työvointiin. Tätä taustaa vasten on perusteltua todeta, että hajautetun tiimin jäsenten työvoinnin ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhteyden tarkastelemiseen on viestinnän tutkimuskentällä tarvetta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Hajautettu työ ja viestintäteknologian käyttö voivat aiheuttaa työntekijöille erilaisia haasteita ja muuttaa hyvinvoinnin edellytyksiä. Hajautettujen työntekijöiden työhyvinvointia käsittelevät tutkimukset ovat lähestyneet aihetta tunnistamalla hajautuneisuuden luomia haasteita sekä erilaisia hajautetun työn kuormitus- ja hyvinvointitekijöitä. Työvoiminnan ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja työntekijöiden omaan näkökulmaan, eli kokemukseen, keskittyvää tutkimusta on olemassa niukasti, vaikka sille on nähty olevan tarvetta.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä ja kokemuksia teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkityksestä työvoiminnille.

Tavoitteeseen pyrin tarkastelemalla sitä, millaista teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetun tiimin jäsenten käsitysten ja kokemusten mukaan on ja mitkä tekijät heikentävät ja edistävät jäsenten työvoimintia. Tutkielman tavoitteiden pohjalta päädyin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaista teknologiavälitteinen vuorovaikutus on hajautetun tiimin jäsenten käsitysten ja kokemusten mukaan?
2. Mitkä tekijät heikentävät ja edistävät hajautetun tiimin jäsenten työvoimintia?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin ymmärtämään ja kuvaamaan hajautetun tiimin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen luonnetta ja tiimin käytössä olevaa viestintäteknologiaa. Toisen kysymyksen tavoitteena on saada tietoa siitä, mikä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa heikentää ja edistää hajautetun tiimin jäsenten työvoimintia, eli mitkä asiat hajautetun tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi kuormittavat jäseniä, aiheuttavat heille stressiä, auttavat jäseniä jaksamaan, motivoivat heitä tai tukevat heidän hyvinvointiaan.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan hajautetun tiimin jäsenten käsityksiä ja kokemuksia teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkityksestä työvoinnille, ja siksi tutkielma on menetelmältään laadullinen. Tutkimuksen laadullinen ote näkyy myös aineistonkeruu- ja analyysimenetelmässä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkittavien omat tulkinnat ja näkökannat esiin sekä tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti ja eri merkitysten antojen kautta (Tracy 2013, 26). Työvointi on aiheena subjektiivinen ja abstrakti, minkä vuoksi on perusteltua tutkia ihmisten käsityksiä ja kokemuksia. Käsityksiä ja kokemuksia tarkasteltaessa tutkimusmenetelmänä on perusteltua käyttää haastattelua, sillä sen avulla pyritään selvittämään, mitä ihminen ajattelee (Hirsijärvi & Hurme 2001, 34–35). Menetelmän etuina nähdäänkin olevan sen joustavuus, mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) ja yhteisten merkitysten luominen pelkän ajatusten vaihtamisen sijaan (Tracy 2013, 132).

Tutkimusmenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa keskustelu suunnataan tutkittavan aiheen kannalta merkityksellisiin aiheisiin tai teemoihin. Merkittävimpänä eri haastattelumenetelmien välisenä erona voidaan nähdä haastattelun strukturointiaste, eli mitkä etukäteen määritetyt kysymykset ja niiden esittämisjärjestys ovat (Hirsijärvi & Hurme 2001, 43). Teemahaastattelu sijoittuu strukturointiasteeltaan strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltavat pääsevät mahdollisimman vapaasti kertomaan omista käsityksistään ja kokemuksistaan, ja tutkijan on mahdollista esittää heille tarkentavia kysymyksiä tai pyytää perusteluja haastattelun aikana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Puolistrukturoidun teemahaastattelun pääteemat varmistavat sen, että haastattelujen aikana käsitellään tutkimustehtävän kannalta oleelliset aiheet, joskin vapaassa järjestyksessä sen mukaan, miten tutkittavilla on sanottavaa mistäkin aiheesta ja mihin aiheeseen on luonnollisinta siirtyä seuraavaksi (Ruusuvoori & Tiittula 2009). Haastattelurungosta huolimatta esittämieni kysymysten ja käsiteltävien teemojen järjestys vaihteli haastattelukohtaisesti. Joissain haastatteluissa teemat käsiteltiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, kun taas toisessa haastattelussa keskustelu saattoi siirtyä seuraavaan teemaan ilman haastattelukysymystä.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksen tavoite sisältää oletuksen siitä, että teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja työvoinnin välillä on olemassa yhteys. Tutkittavan ilmiön taustalla on siis olemassa tiettyjä ennakkoletuksia ja näkökulmia, jotka ohjasivat haastattelurungon teemojen valintaa suhteessa tutkimustehtävään. Aineistonkeruumenetelmä mahdollisti myös sen, että keskustelun aihe tai tavoite eivät hämärtyneet tutkimuksen aikana. Haastattelutilanteessa paikan päällä ollessani pystyin pitämään huolen, ettei haastateltava pääsyt ”unohtamaan” käsiteltävää aihetta. Aineiston keruu olisi ollut mahdollista toteuttaa myös esimerkiksi päiväkirja-aineistona tai sähköpostiaineistona. Näin ei kuitenkaan tehty, sillä aiheen abstraktiuden vuoksi haluttiin varmistaa, että lisäkysymysten esittäminen olisi mahdollista ja keskustelu tutkittavien kanssa olisi mahdollisimman avointa.

Haastattelurunko (liite 1) koostui neljästä teemasta, jotka käsittelivät hajautettujen tiimien käyttämää viestintäteknologiaa, hajautetun tiimin vuorovaikutusta, tiimiin kuulumista ja työvointia.

### **4.3 Haastateltavat ja haastatteluiden toteutus**

Tutkimusta varten haastattelin kuutta henkilöä, jotka työskentelivät tai olivat aikaisemmin työskennelleet hajautetussa tiimissä. Hajautetulla tiimillä tässä työssä tarkoitan tiimiä, joka hyödyntää vuorovaikutuksessaan viestintäteknologiaa ja jossa tiimi on osittain maantieteellisesti hajautunut, eli kaikki jäsenet eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa. Tiimin ei siis tarvitse välttämättä olla ajallisesti eikä organisatorisesti hajautunut. Tutkimus kohdennettiin hajautetun tiimin jäseniin, koska hajautetut tiimit käyttävät työskentelyssään viestintäteknologisia alustoja, jotka mahdollistavat tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön (Ebrahim ym. 2009, 2661). Tutkimuksen kannalta ei ollut merkitystä kuuluivatko haastateltavat samanaikaisesti useaan eri tiimiin. Haastateltavat pyrittiin

saamaan myös eri organisaatioista, sillä työpaikan ilmapiirin voidaan ajatella heijastuvan työntekijöiden työvointiin.

Haastateltavien saamiseksi hyödynsin omia ja tuttavieni verkostoja, joiden kautta kaikki kuusi haastateltavaa lopulta löytyivät. Julkaisin tutkimushaastateltavien hakuilmoituksen myös Facebookin julkisessa, mutta suljetussa, ryhmässä ja oman LinkedIn-profiilini seinällä. Yhteyden kaikkiin haastateltaviin sain teknologiavälitteisesti. Haastattelusta sovittaessa tutkittaville lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen tietosuojailmoitus ja haastattelupyyntö (liite 2), jossa kerrottiin kaikki oleellinen tutkimuksen aiheesta ja haastattelutilanteesta. Ensimmäisellä yhteydenottokerralla korostin, että haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja tulisin varmistamaan tutkittavan ja tämän yrityksen anonymiteetin.

Haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja tiimeissä. Kaikki tutkittavat olivat työskennelleet vähintään vuoden ajan osana hajautettua tiimiä. Haastateltavien äidinkieli oli suomi, mutta heistä neljä työskenteli hajautetussa tiimissä, jonka työkieli oli englanti, ja kaksi hajautetussa tiimissä, jonka työkieli oli suomi. Haastateltavien ikä vaihteli 25 ja 38 vuoden välillä. Haastateltavien sukupuolella, asemalla (esimerkiksi johtaja tai alainen) tai työtehtävällä ei ollut tämän tutkimuksen tulosten kannalta merkitystä.

Haastatteluiden kesto oli yhteensä 5 tuntia ja 24 minuuttia. Pisin haastattelu kesti 1 tunnin ja 11 minuuttia ja lyhin 37 minuuttia. Ennen haastattelua sovin haastateltavien kanssa tapaamisajan ja -tavan, joko kasvokkain tai Skypen välityksellä, jotka haastateltava sai itse valita. Haastatteluun pyydettiin varaamaan aikaa noin tunnin verran. Haastatteluista neljä tehtiin Skypen välityksellä, yksi puhelimitse ja yksi kasvotusten. Kaikki haastattelut tallennettiin äänitallentimella.

Tracyn (2013, 163) mukaan vuorovaikutus kasvokkaishaastatteluissa tarjoaa rikkaampaa tietoa, sillä silloin haastattelijan on mahdollista arvioida myös tutkittavan nonverbaalista viestintää. Maantieteellisten etäisyyksien, ajan ja rahan vuoksi haastattelujen pitäminen teknologiavälitteisesti oli kuitenkin parempi vaihtoehto. Teknologiavälitteisesti haastattelun

osapuolet pääsevät itse valitsemaan parhaaksi kokemansa tilan ja paikan haastattelulle. Haastateltavien voidaan ajatella olevan myös avoimempia täysin vieraan ihmisen seurassa teknologiavälitteisesti kuin kasvokkain (Johnson & Paine 2007; Tracyn 2013, 164 mukaan). Teknologiavälitteisen haastattelun haittapuolena voi olla se, että haastateltavilla on houkutus tehdä samanaikaisesti muita asioita, kun kukaan ei ole tarkkailemassa heitä paikan päällä. Haastateltavilla on esimerkiksi mahdollisuus syödä tai lukea sähköpostejaan haastattelun aikana. Myös teknisiä ongelmia, kuten heikko nettiyhteys tai viestintäteknologisten sovellusten häiriöitä, voi ilmetä haastattelun aikana (Tracy 2013, 165). Osassa haastatteluista ilmenikin lyhyitä keskeytyksiä, jotka johtuivat käytössä olevien sovellusten ilmoitusäänistä tai siitä, että haastateltava joutui poistumaan hetkellisesti tilasta, jossa oli haastattelun aikana.

Jokaisen haastattelun alussa kerroin haastateltaville tutkimuksen luotettavuudesta, heidän anonymiteettinsä suojaamisesta sekä pyysin suullisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Kasvokkaishaastattelussa pyysin suostumuksen kirjallisesti. Ennen haastattelukysymysten esittämistä aikaa käytettiin arkiseen jutusteluun rennon haastatteluilmapiirin luomiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi. Kaikissa haastatteluissa päästiin pääosin syvälle tasolle ja keskustelu oli avointa ja luontevaa. Haastateltavien puheenvuoroista välittyi, että he olivat pohtineet tämänkaltaisia aiheita, eivätkä he kokeneet aihetta herkäksi tai arkaluontoiseksi. Haastattelutilanteessa kuuntelin aktiivisesti haastateltavia ja esitin mahdollisia lisäkysymyksiä tai pyysin tarkennusta. Tein haastattelutilanteissa ja niiden jälkeen myös muistiinpanoja ja merkintöjä esimerkiksi niihin haastattelurungon kysymyksiin, joissa haastateltavat olivat kaivanneet tarkennusta. Näin pystyin valmistautumaan paremmin seuraaviin haastatteluihin.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analyysi**

Litteroin tallennetut haastattelut asiatarkasti, eli jätin pois erilaiset täytesanat, kuten *niinku* ja *tämmönen*, tai sellaiset aineiston pätkät, joiden tiesin olevan analyysini kannalta epärelevantteja. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 81 sivua (fontti Times New Roman,

pistekoko 12, riviväli 1,5). Aineisto oli rikasta ja kuvailevaa, sekä sisälsi useita esimerkkejä tutkittavien omakohtaisista kokemuksista.

Analysoin aineiston käyttäen sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä lähestymistapa voi olla aineistolähtöinen, teoriaohjaava tai teorialähtöinen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee täysin aineiston ehdoilla, eli analyysiyksiköt valitaan tutkimustehtävän mukaisesti, eikä analyysi pohjautu aikaisempiin havaintoihin tai teoriaan. Teoriaohjaava sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin aineiston ehdoilla, mutta analyysin edetessä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ja aineisto ”pakotetaan” sopimaan valitun teorian tai mallin raameihin. Teorialähtöinen sisällönanalyysi puolestaan perustuu olemassa olevaan malliin tai teoriaan, joka ohjaa tutkimustutkimuskysymysten ja -tehtävän asettelua ja analyysiä, eli aineisto sovitetaan tiettyyn kehykseen ja valmiisiin kategorioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 –117.)

Tutkielman aineiston analyysiä voi luonnehtia sekä aineistolähtöiseksi että teorialähtöiseksi. Aineiston analyysiä ei ohjannut mikään tietty teoria, ja pyrin mahdollisimman avoimeen otteeseen aineistosta hahmottuvia kokonaisuuksia kohtaan. Analyysiyksiköt ja luokat muodostuivat täysin aineiston ehdoilla. Täysin puhdas aineistolähtöinen ja objektiivinen analyysi ei kuitenkaan ole mahdollista. Käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmä ovat tutkijan itsensä asettamia ja perustuvat aiempaan tutkimustietoon, eli tutkimukseen kytkeytyy aina tutkijan omia ennakkoluuloja ja -käsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Ennen analyysivaihetta tiesin, että tulen analysoimaan aineistosta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä työvoinnille, eli analyysiäni ohjasivat teoreettiset käsitteet ja aiempi tutkimustieto, mutta analyysini ei perustunut mihinkään teoriaan. Myös tutkimuskysymykset ja haastattelun teemat pohjautuivat aikaisempaan tietoon, joten aineiston analyysissä on piirteitä myös teorialähtöisestä sisällönanalyysistä.

Sisällönanalyysissä aineisto puretaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) ovat koonneet Milesin ja Hubermanin (1994) esittämän kolmivaiheisen sisällönanalyysin



prosessin seuraavanlaisesti: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen. Seuraavaksi kuvaan analyysin etenemistä näiden kolmen vaiheen avulla.

Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon perehdytään ja siitä muodostetaan selkeä kokonaiskuva. Aineisto luetaan moneen kertaan ja siihen tutustutaan huolellisesti. Aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois ja haetaan tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaukset, eli aineisto pelkistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Litterointivaiheessa tutustuin aineistoon ja siitä muodostui hyvä ja laaja kokonaiskuva. Litteroinnin tehtyäni kävin aineistoa uudelleen läpi ja esitin sille kysymyksiä, kuten: *”Mitä haastateltavat puhuvat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkityksestä työvoinnilleen?”*, *”Mitä haastateltavat puhuvat teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja työvoimnin heikentymisestä?”* ja *”Mitä haastateltavat puhuvat teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja työvoimnin ylläpitämisestä tai edistämisestä?”*. Näiden kysymysten avulla hain tutkimustehtäväni kannalta olennaisimmat ilmaukset aineistosta. Analyysiyksiköksi muodostui ajatuskokonaisuus, joka on samaan aiheeseen liittyvä puheenvuoro tai puheenvuorojen kokonaisuus.

Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli koodataan. Aineiston tutustumisen pohjalta analysoija pystyy poimimaan aineistosta ne asiat, jotka nousevat esiin mielenkiintoisimpina ja merkittävimpinä tutkimustehtävän kannalta. Tässä vaiheessa aineiston pohjalta luodaan alustavat koodit, jotka ilmentävät analyysiyksiköiden sisältöä. Koodit auttavat jäsentämään aineistoa sekä etsimään samankaltaisuuksia ja toisaalta erottamaan analyysiyksiköitä toisistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.).

Koodasin aineistosta kaikki ne ajatuskokonaisuudet, jotka olivat tutkimuskysymysteni kannalta merkittäviä. Nimesin siis ajatuskokonaisuudet, joissa haastateltavat puhuivat teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta, työvoimnin heikentymisestä ja työvoimnin edistämisestä. Pyrin kuitenkin olemaan myös avoin aineistosta nouseville tutkimuskysymysten ulkopuolisille kokonaisuuksille. Jotkin ajatuskokonaisuudet saattoivat

saada useamman, kuin yhden koodin, jos ne vastasivat useampaan tutkimuskysymykseen tai kysymysten ulkopuolisiin asioihin. Koodien antamisen jälkeen aloin etsiä niistä samankaltaisuuksia ja hahmottelemaan koodeista merkityksellisiä kokonaisuuksia eli luokkia. Koodien ryhmittelyä voidaan kuvata myös alaluokkien luomisena. Tämän vaiheen lopputuloksena muodostui yhteensä yhdeksän alaluokkaa:

- viestintäteknologiset sovellukset
- viestintäteknologisten sovellusten käyttökokemukset
- haasteet teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa
- työn organisointi
- tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen
- tiimin keskustelun luonne
- vuorovaikutussuhteiden läheisyys
- sosiaalinen tuki
- luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen

Ryhmittelyn aikana osa alaluokista saattoi vielä tarkentua, joten oli tärkeää palata aineiston ääreen lukemaan alkuperäisiä litteraatteja ja verrata niiden sisältöä muodostettuihin alaluokkiin, jotta analyysistä muodostuisi mahdollisimman luotettava.

Kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa alaluokat ryhmiteltiin edelleen pääluokiksi (liite 3). Alaluokkia yhdistetään niin kauan, kun aineiston näkökulmasta on mahdollista ja tutkimustehtävän kannalta mielekästä. Pääluokat nimetään tiiviisti siten, että lukija ymmärtää heti, mistä on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Alaluokista muodostui yhteensä kolme pääluokkaa:

- viestintäteknologiset sovellukset ja niiden käyttökokemukset
- haasteet hajautetun tiimin vuorovaikutuksessa
- työvointia heikentävät ja edistävät tekijät

Pääluokat ovat siis aineistosta nousseita teoreettisia käsitteitä, jotka vastaavat tutkimustehtävään ja muodostavat kuvauksen tutkimuskohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–112). Esimerkiksi pääluokka *työvointia heikentävät ja edistävät tekijät* muodostui kuudesta alaluokasta, joita olivat *työn organisointi, tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen, tiimin keskustelun luonne, vuorovaikutussuhteiden läheisyys, sosiaalinen tuki ja luottamuksen ja*

*arvostuksen ilmaiseminen.* Vasta tulosten raportointivaiheessa sain muodostettua luokille lopulliset nimet, jotka kuvasivat niiden sisältöä parhaiten.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetussa tiimissä

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille. Tässä luvussa raportoin tulokset siitä, millaista teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetun tiimin käsitysten ja kokemusten mukaan on. Haastateltavat vertasivat tiiminsä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tyypillisesti kasvokkaisvuorovaikutukseen, sillä heillä kaikilla oli kokemuksia hajautetusti ja paikallisesti toimivista tiimeistä.

Tulosten mukaan hajautetun tiimin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta luonnehditaan viestintäteknologisten sovellusten ja niiden käyttökokemusten sekä vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden avulla seuraavanlaisesti:

- viestintäteknologiset sovellukset
- tekniset ongelmat
- vuorovaikutuksen viive
- nonverbaalisten ilmaukset
- vuorovaikutuksen välittömyys
- tiedon jakaminen
- väärinymmärrykset
- yhteisen ymmärryksen luominen

*Viestintäteknologiset sovellukset.* Tulosten mukaan useiden eri viestintäteknologisten sovellusten samanaikainen käyttö on ominaista hajautetun tiimin teknologiavälitteiselle vuorovaikutukselle. Viestintäteknologiset sovellukset, joita haastateltavat kertoivat käyttävänsä, olivat Microsoft Teams, sähköposti, Skype ja Skype for Business, WhatsApp, Slack, Google Hangouts, Basecamp, UpWork, Zoom, Trello, HubSpot ja Miro.

Puhelinkeskustelut olivat myös yleinen tapa jäsenten väliseen yhteydenpitoon.

Haastateltavilla oli samanaikaisesti käytössään vähintään kolme ja enintään kahdeksan eri viestintäteknologista sovellusta. Osa haastateltavista koki, että käytettäviä sovelluksia oli liiankin monta. Useiden eri viestintäteknologisten sovellusten samanaikainen käyttö ja

uusien sovellusten käyttöönottoaminen voivat haastateltavien mukaan lisätä työn kuormittavuutta kuten seuraavista esimerkeistä ilmenee:

H6: [- -] meillä on kuitenkin Zoom, Trello, Slack, HubSpot ja sit ihmiset käyttää paljon kalenteria, ja sit on sähköposti. Siinä alkaa olemaan jo aika paljon työkaluja yhdelle ihmiselle käytettäväksi. [- -] Mä oon ollu tosi varovainen, et kannattaaks meidän edes ottaa mitään uutta työkalua käyttöön. Et se voi olla taas lisäkuormitusta, et ottaa enemmän ku antaa.

H1: Et sit ku me pyrittiin käymään Slackin kautta kaikki, ni sit ku siellä oli jotain teknisiä haasteita ni hypättiin Zoomiin. Ni sit on vähän, et no missäs ihmeessä me nyt tänään taas tavataan. Et sitä piti vähän välillä ettiä kissojen ja koirien kanssa ja kysellä, et mikä on homman nimi.

Viestintäteknologiset sovellukset ilmoittavat myös jatkuvasti uusista viesteistä ja keskusteluista, jolloin työn tekeminen saattaa haastateltavien mukaan olla hyvinkin katkonaista, jos kaikissa olemassa olevissa viestiketjuissa haluaa pysyä ajan tasalla. Haastateltavat kertoivat, että asiakkaiden viesteistä tulevat ilmoitukset aiheuttavat enemmän stressiä, kuin työkavereiden viesteistä tulevat ilmoitukset. Seuraava esimerkki kuvaa haastateltavien suhtautumista sovellusten aiheuttamiin keskeytyksiin:

H5: Tietenki olen kuullu, että keskeytykset on huonoja. Kun huomaa, että vaikka Teamsin kuvakkeeseen tulee viestejä. Et jos sitä tavallaan koko ajan tuijottaa ja haluaa heti olla kartalla, et kuka sinne on mitäkin kirjottanut, ni sillä aiheuttaa itselleen aika paljon keskeytyksiä.

Haastateltavat kokivat, että teknologiavälitteisten sovellusten välityksellä pidetyt tapaamiset olivat toissijaisia fyysisiin ja välittömiin tapaamisiin verrattuna. Teknologiavälitteisten tapaamisten peruminen nähtiin helpompana, kuin paikan päälle tulleiden ihmisten pois lähettäminen, koska peruttavaan tapaamiseen osallistuvia henkilöitä ei tarvinnut kohdata kasvotusten:

H1: Ja sit välillä ehkä se et, kiireisessä arjessa sen huomaa, että joku Skype- tai Slack-palaveri on tosi paljon helpompi priorisoida pois, jos siihen tulee jotain muuta päälle. Et jos joku tulee fyysisesti sinne paikan päälle ja sanoo, et meidän pitää käydä tää läpi, ni ethän sä lähetä sitä pois. Vaan sun on paljon helpompi kirjottaa kaikille muille, et sori mulle tuli tämmöstä, en pääse paikalle.

*Tekniset ongelmat.* Tulosten mukaan hajautetun tiimin jäsenet kohtaavat työssään erilaisia teknisiä ongelmia, joista yleisimpiä ovat kova taustamelu, huono kuuluvuus ja heikko nettiyhteys. Haastateltavien mukaan tekniset ongelmat ja sovellusten ilmoitukset aiheuttavat työn tekemiseen turhia keskeytyksiä. Teknologian käyttöön liittyvät tekniset ongelmat koetaan rasittavina, koska ne vievät turhaan työaika, hidastavat työntekoa ja pitkittävät palavereja. Joissain tapauksissa tiimin yhteisiä tapaamisia ei saatu teknisten ongelmien vuoksi pidettyä, jolloin yhteisiä asioita ei päästy käsittelemään lainkaan, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H1: Sit jos yhteys ei toimi hirveen hyvin, ni se on aina yks iso haaste. Sit ei saa selvää mitä toinen sanoo ja palaverit venyy ja parhaimmillaan niitä ei pystytä pitämään. Jää asioita käsittelemättä, koska ei vaan kuule tai saa yhteyttä tai joku ei toimi. Ni se on tosi raivostuttavaa ja hidastaa työtä tosi paljon.

*Vuorovaikutuksen viive.* Viiveet ja muiden jäsenten heikko saavutettavuus ovat haastateltavien mukaan ominaista teknologivälitteiselle vuorovaikutukselle. Teknologivälitteisessä vuorovaikutuksessa viestejä ei aina lueta tai niihin ei reagoida välittömästi, mikä haastateltavien mukaan johtuu siitä, että jäsenet eivät aina työskentele samanaikaisesti. Haastateltavien mukaan tiimin jäsenten vastaukset olivatkin usein myöhässä tai vastaus jäi kokonaan saamatta. Viivästyneet vastaukset ja näin ollen tiimiläisten heikko saavutettavuus hidastavat toisinaan työntekoa, jos omaa työtä koskeviin viesteihin ei saa vastausta pyydetyn aikamääreen sisällä. Haastateltavat kertoivat viivästyneiden vastausten aiheuttavan tunteen siitä, että muut jäsenet eivät olleet kiinnostuneita tiimin työskentelystä, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H4: Jos puhutaan tällöin mediavälitteisesti, niin se oli hyvin samankaltainen tilanne, ku sulla olis joku ryhmätyö yliopistossa ja ketään ei kauheesti kiinnosta tehdä sitä. Et semmosta vähän niin ku, et porukka periaatteessa vastaa, koska se on pakko. Mutta vastaukset saatto olla osalla myöhässä, osalla vähän semmosia puolivillasia.

Toisaalta osa haastateltavista koki, että viestintäteknologian avulla tiimin muut jäsenet olivat nopeasti ja helposti saavutettavissa:

H3: No ehkä siinä, että tietää että saa ihmiset kiinni, jos tarvitsee. Et se helppous, eikä tunnu yksinäiseltä

*Nonverbaaliset ilmaukset.* Tulosten mukaan nonverbaalisten ilmausten, kuten kehonkielen ja äänensävyyn puuttuminen ovat ominaista hajautetun tiimin teknologiavälitteiselle vuorovaikutukselle. Auditiiivisen ja visuaalisen viestinnän mahdollisuus koetaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tärkeäksi. Tiimin muiden jäsenten näkeminen ja heidän äänensä kuuleminen tekevät hajautetun tiimin vuorovaikutuksesta rikkaampaa ja helpottavat tulkintojen tekemistä, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H6: Ku miettii tekstiä kommunikointimuotona, ja jos miettii ylipäättänsä kommunikaatiota, niin se itse asiateksti on seitsemän prosenttia koko siitä kommunikaatiosta. Tän takia meiltä jää, jos me ei käytetä Zoomia tai Skypeä, ni tavallaan kokonaan kehonkielen osuus ja äänensävy pois.

SE: Joo, koetko siis sitten, että Zoomin ja Skyphen kanssa se on monipuolisempaa ja rikkaampaa?

H6: Ehdottomasti, koska voit silloin ottaa myös sen kehonkielen mukaan. Ja se on mun mielestä hirveen tärkeä, ihan super tärkeä.

Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi puheenvuoron päättymistä oli hankalampaa tulkita teknologiavälitteisesti kuin kasvokkain. Nonverbaalisten ilmausten ja visuaalisen yhteyden puuttuminen heikentää haastateltavien mukaan myös aktiivista osallistumista yhteiseen keskusteluun, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi:

H3: Niin ainakin itsellä se nostaa kynnystä sanoa jotain, kun odottaa ensin, että muut puhuu valmiiksi. Sitä ongelmaa ei oo, kun istuu saman pöydän ääressä, kun sä näät saman tien kun joku lakkaa puhumasta, niin ei oo sitä latenssia.

*Vuorovaikutuksen välittömyys.* Haastateltavat nostivat välittömän vuorovaikutuksen puuttumisen esiin eri asiayhteyksissä kuten tiimin ilmapiiristä, tuesta, perehdyttämisestä tai vuorovaikutussuhteista keskusteltaessa. Haastateltavat kokivat välittömän vuorovaikutuksen merkitykselliseksi niin oman kuin koko tiimin työskentelyn kannalta. Käytännössä tämä näkyy haastateltavien tavassa kuvailla kasvokkaista vuorovaikutusta parempana ja helpompana tapana hoitaa asioita kuin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Haastateltavien mukaan tiimin teknologiavälitteinen vuorovaikutus olisi voinut olla tyyliään

rennompaa, jos tiimin muiden jäsenten kanssa olisi tutustuttu ja vietetty yhdessä aikaa kasvotusten.

Haastateltavien mukaan hajautetun tiimin teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta jäävät puuttumaan spontaanit keskustelut ja tapaamiset. Tiimin yhteiset tapaamiset ja palaverit ovat yleensä etukäteen sovittuja ja aikataulutettuja, jolloin jäsenet eivät kokoonnu keskustelemaan asioista hetken mielijohteesta. Haastateltavat kuvasivat pikaviestimissä käytävien kahdenkeskisten keskustelujen olevan lähimpänä työpaikan spontaaneja keskusteluja. Myös välittömän avun tarjoaminen ja tiedon jakaminen toteutuvat hajautetun tiimin vuorovaikutuksessa haastateltavien mukaan harvemmin, kuin fyysisesti samassa paikassa työskentelevien vuorovaikutuksessa. Työkavereiden fyysinen läsnäolo mahdollistaa haastateltavien mukaan neuvojen ja mielipiteiden kysymisen välittömästi, koska heidät tavoittaa esimerkiksi omalta työpisteeltään tai kahvihuoneesta:

H4: Onhan siinäki oma arvonsa, et sä voit vaan kääntyä ympäri ja kysyy ”Hei Z, mitä sä oot tästä mieltä?”. Onhan se ihan eri asia, ku laittaa viestiä.

H1: Se oli ehkä turhauttavaa sen puolesta, et kun ei pystynyt menee siihen et, käynpä kysäsee nopeesti et mitä toi on tästä mieltä, tai mitä tehään, onko jotain kommentteja.

Toisaalta visuaalisen yhteyden ja välittömän vuorovaikutuksen puuttuminen haastateltavien mukaan rohkaisi puhumaan suoraan ja olemaan jopa epäkohtelias. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen koettiin tarjoavan ikään kuin suojaa omille kasvoille, sillä toisen osapuolen välitöntä reaktiota ei nähnyt, eikä halutessaan edes tarvinnut vastaanottaa, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H1: Toisaalta, ja sit varsinkin jos ei oo kuvayhteyttä, ni musta tuntuu et videopuhelussa on helpompi jotenki sanoa vähän kovemmin ja olla ehkä vähän jopa epäkohtelias tai keskeyttää, kun sit jos ollaan kasvokkain samassa huoneessa.

SE: Niin okei. Osaatko sanoa, miksi susta tuntuu siltä?

H1: En tiiä onks se vähän sama, ku netissä on helpompi sanoa asioita, ku sä oot anonyymi tai sähköpostilla on helpompi sanoa jotain asioita, ku sä et joudu suoraan ottaa sitä reaktioo siltä toiselta ihmiseltä. Et jos et sä nää, mikä sen reaktio on.



Myöskään tiimin asioita, kuten tiimin jäsenten välisiä hankauksia, ei jäädä pohtimaan samalla tavalla kuin kasvokkain työskenneltäessä, sillä tiimin jäsenet eivät ole fyysisesti läsnä, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi:

H2: Voi olla se siitä kiinni, kun se toinen ei oo kuitenkaan siinä. Et kun on poissa silmistä ni on poissa mielestä. Ku se ei oo tässä kasvotusten joka päivä, ni ei se [luottamuksen puute] tuu mieleenkää samalla tavalla.

*Tiedon jakaminen.* Tiedon jakaminen koettiin raskaaksi, hitaaksi ja vaativaksi, etenkin kirjoittamalla. Tekstipohjainen viestintä oli haastateltavien mukaan luonteeltaan hyvin asiapitoista ja he kokivat, että viesteihin ei jaksettu kirjoittaa asioita sen enempää, kuin oli pakko. Tällöin keskustelusta puuttuvat esimerkiksi kuulumisten vaihtaminen, vitsien kertominen ja henkilökohtaisten kokemusten jakaminen. Seuraavat esimerkit kuvaavat sitä, kuinka haastateltavat suhtautuvat tekstipohjaiseen viestintään. Ensimmäisessä esimerkissä haastateltava kuvaa tekstipohjaisen viestinnän hitautta ja tehottomuutta. Toisessa esimerkissä haastateltava kuvaa sitä, miten kirjoittamiseen nähty vaiva saa viestin tuntumaan erityislaatuiselta.

H5: Ja sit se, että ei sellasta nopeeta tiedonvaihtoa, mitä käytävillä tapahtuu, ni sellanen puuttuu. Se on pikkusen ehkä vaativampaa ja vähä raskaampaa se, ku sä joudut miettimään ja kirjottaa asiat vaikka englanniksi, ettet pysty käytävillä nopeesti huikkaa, vaan pitää miettiä ja kirjottaa ne.

H2: Koen jotenki, kun jos sen asian kirjottaa, ni siihen on pitäny nähdä vähän enemmän vaivaa, eikä se tuu samalla tavalla hetken mielijohteesta, ku mitä tulee, jos puhelimesta sen sanoo. Ni se tuntuu erityislaatuisemmalta.

*Väärinymmärrykset.* Toisten mielipiteiden ja ajatusten tulkitseminen koettiin hankalaksi ilman tiimin jäsenten fyysistä läsnäoloa tai kuvan tuomaa vahvistusta. Haastateltavien mukaan väärinymmärryksiä syntyi herkemmin kirjoittamalla kuin kasvokkain puhumalla, eikä informaatiota välittynyt tarpeeksi tekstipohjaisessa viestinnässä. Osa haastateltavista näki väärinymmärrysten syyn olevan myös siinä, että ilmaisemisen taito kirjallisessa viestinnässä ei ollut kaikilla tiimin jäsenillä yhtä vahva, kuin suullisesti. Haastateltavat kertoivat miettivänsä usein sitä, miten toiselta saatuja viestejä pitäisi tulkita tai oliko toinen osapuoli osannut tulkita saamaansa viestin oikein. Etenkin, jos tiimin jäsenillä ei ollut yhteistä äidinkieltä, asioista saattoi kirjoittamalla saada vakavamman kuvan tai ne kuulostivat

vakavammilta, kuin ne todellisuudessa olivat. Seuraavat esimerkit kuvaavat haastateltavien kokemuksia tulkintojen tekemisen vaikeudesta. Ensimmäisessä esimerkissä haastateltava kuvaa tulkintojen tekemisen hankaluutta ilman visuaalista yhteyttä. Toisessa esimerkissä haastateltava kuvaa sitä, kuinka yhteisen äidinkielen puuttuminen vaikuttaa tulkintojen tekemiseen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.

H1: Varsinkaan, jos ihmiset ei oo hirveen hyviä ilmaisemaan itseään. Ni ilman sitä kuvan välittämää vahvistusta ja tukee siihen, ni voi olla tosi hankala saada kii, mitä he ajattelee tai mitä he tarkoittaa.

H6: Et esimerkiksi kun miettii kielellisiä juttuja, mikä on tosi yleistä, et jos oma äidinkieli ei oo englanti, ni joku asia, jonka sä selität vaikka tekstitse, saattaa kuulostaa asteen verran vakavammalta, kun oikeesti on. Ni siitä tavallaan toiset voi ajatella, et teinks mä jonkun virheen vai mikä tässä oli.

*Yhteisen ymmärryksen luominen.* Haastateltavat kokivat, että yhteiseen ymmärrykseen ja ratkaisuihin pääseminen oli haastavaa teknologiavälitteisesti, koska omia ajatuksiaan ei voinut esittää muille esimerkiksi piirtämällä tai muita visuaalisia keinoja käyttämällä. Etenkin kirjoittamalla yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja toivottuun lopputulokseen pääseminen tuntui haastateltavista vaikealta. Kirjoittamalla viestejä ja näkemyksiä vaihdettiin haastateltavien mukaan puolin ja toisin yksi kerrallaan, eikä yhdessä keskustellen, kuten seuraavista esimerkeistä ilmenee:

H2: Sit me oltais yhdessä pystytty keskustelea asia sillä tavalla, et molemmat näkökulmat tulee esille. Et kun laitto sähköpostilla, ni siinä tulee vaan yks näkökulma esille tavallaan vähän yksipuolisesti ja toinen näkökulma yksipuolisesti, eikä niin, et se rakennettais yhdessä.

H5: Kirjotettu viestintä on siinä mielessä haastavaa, että ku kirjoitellaan viestejä puolin ja toisin, ni jos on joku ongelmatilanne ni siinä monesti lopputulemat on paljon huonompia ku jos ottaa puhelimen kouraan ja soittaa. Et pääsee paljon helpommin tavallaan, et saadaan hyvällä fiiliksellä asia päätökseen ja sovittua jutut, kun jos vaihdeltais sähköpostia puolin ja toisin.

Hajautetun tiimin teknologiavälitteinen vuorovaikutus on haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan haastavaa, hidasta ja vaatii suunnitelmallisuutta. Tiimin jäsenet kaipaavat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen kasvokkaisuorovaikutuksen ominaisuuksia, kuten välitöntä vuorovaikutusta, fyysisen läsnäolon tunnetta ja nonverbaalisia ilmauksia. Teknologiavälitteisyys toisaalta rohkaisee puhumaan asioista suoraan ja voi lievittää hajautuneisuudesta aiheutuvaa yksinäisyyttä. Viestintäteknologisten

sovellusten koetaan mahdollistavan yhteydenpito ja yhteistyö, mutta samalla ne kuormittavat tiimin jäseniä etenkin silloin, jos yhtäaikaisesti käytetään useampaa eri sovellusta.

## 5.2 Hajautetun tiimin jäsenten työvoimia heikentävät ja edistävät tekijät

### 5.2.1 Työn organisointi

Tässä luvussa raportoidaan tulokset, jotka vastaavat tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, mitkä tekijät heikentävät ja edistävät hajautetun tiimin jäsenten työvoimia. Tutkielman tulokset osoittavat, että seuraavat tekijät ovat yhteydessä hajautetun tiimin jäsenten työvoimiin:

- työn organisointi
- tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen
- tiimin keskustelun luonne
- tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden läheisyys
- sosiaalinen tuki ja
- luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen

Tässä alaluvussa tarkastellaan nimienomaan työn organisointiin liittyviä työvoimia heikentäviä ja edistäviä tekijöitä. Haastateltavien käsityksissä korostuivat erityisesti *tiedonkulku, hajautetun tiimityön joustavuus ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen asynkronisuus*, joita käsittelem seuraavaksi tarkemmin.

*Tiedonkulku.* Tiedonkulku on osa hajautetun tiimityön organisointia, ja tulokset osoittavat, että koordinoimaton tiedonkulku heikentää tiimin jäsenten työvoimia. Haastateltavien mukaan hajautetun tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tieto ei kulje kaikille jäsenille tasapuolisesti. Etenkin silloin, jos osalla tiimin jäsenistä on mahdollisuus tavata kasvokkain, käydyistä keskusteluista ja sovituista asioista ei aina kerrota tai muisteta kertoa tiimin muille jäsenille. Epätietoisuus siitä, missä mennään tai mitä tapahtuu seuraavaksi, aiheutti haastateltavien mukaan myös stressiä. Haastateltavat kokivat jäävänsä jostain paitsi,

jos heitä ei informoitu yhteisistä asioista samaan aikaan tiimin muiden jäsenten kanssa, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi:

H5: Mut just meidän paikan X työntekijälle, joka on tehny kotoota käsin hommia, ni hän on kokenu et kaikki informaatio ei ihan kulje ja jää paljosta paitsi ku suurin osa porukasta on täällä [samalla paikkakunnalla], ku tavataan käytävillä ja jutellaan, ni paljohan sitä informaatiota jää välittymättäkin.

Työvoimien edistämisen kannalta merkityksellistä on tiedonkulun koordinoiminen, eli se, että tiimin jäsenet ovat kaikki tasapuolisesti perillä siitä, mitä tiimissä ja organisaatiossa tapahtuu. Haastateltavat arvostivat sitä, ettei kukaan jäänyt tiedonkulun ulkopuolelle. Tasapuolinen tiedonkulku voi säästää myös aikaa yhteisissä tapaamisissa ja auttaa keskittymään olennaiseen, eli työn tekemiseen, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi:

H5: [- -] Se lyhentää meidän palaveriaikoja, kun ei tarvi käydä kaikkia projekteja läpi, et kuka tekee mitäkin ja missä mennään. Vaan me katotaan nopeesti, onko siellä [Trellossa] jotain, missä joku tarvii apua. Niin nää vaikuttaa siihen työhyvinvointiin, kun saa keskittyä omaan tekemiseen, kun on selkeetä ja on rakenteet olemassa.

Mielenkiintoista oli se, että haastateltavien mukaan hajautetun tiimin jäsenet kaipaavat paljon tietoa, mutta samaan aikaan haluavat välttää tietotulvan aiheuttamaa kuormitusta. Useiden eri viestinteknologioiden yhtäaikaisen käytön nähtiin olevan merkittävä tekijä tietotulvan muodostumisessa:

H6: Haaste on mun mielestä se, et miten kaikki kokee tän, et informaatiotulva on aika korkee. Et sitä tulee joka päivä joka tuutista. Et nyt on Trello päivitetty, nyt tapahtu HubSpotissa joku juttu. Et se voi olla pikkasen kuormittavaa.

*Hajautetun tiimityön joustavuus.* Haastateltavat kertoivat, että työn tekemisen vapaus aiheutti stressiä etenkin työmäärän kasvaessa. Hajautetussa tiimissä työn organisoimisen kanssa jää yksin, mikä voi tuntua tiimin jäsenistä haastavalta oman työkuorman ohessa, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H5: Aikasemmin meiltä puuttui niitä rakenteita ja oli vapautta tosi paljon. Niin sitte ku työmäärä kasvoi ni siitä vapaudesta alko tulemaan sitä stressiä, et tavallaan ku ite piti suunnitella ja järjestellä hirveesti niitä asioita, niin se on yks työhyvinvointiin liittyä juttu.

Työvoimien edistämisen kannalta merkitykselliseksi koettiin hajautetun tiimityön joustavuus ja mahdollisuus muokata omia työaikoja ja -tapoja. Haastateltavien mukaan tieto ja tunne siitä, ettei ketään pakoteta toimimaan tietyn mallin tai sääntöjen mukaisesti, ylläpiti työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Käytännössä tämä näkyi haastateltavien arvostuksena työnteon vapautta ja liukuvia työaikoja kohtaan sekä siinä, etteivät he kokeneet olevansa pakotettuja tekemään asioita tietyn mallin mukaisesti:

H6: Ni ei oo mitään sellasta pakotetta, et pitää tulla toimistolle silloin, kun joku prosessi niin sanoo. Et pyritään siihen tällasten pienten käytäntöjen kautta. Meidän käytäntö on se, et meillä ei oo käytäntöä. Yritetään tavallaan sen kautta luoda sitä hyvinvointia, et ihmisillä tulee tunne, että he ovat heidän arjen päättäjiä, et työpaikka ei revi koko ajan johonki suuntaan.

*Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen asynkronisuus.* Tulosten mukaan työn ja muun elämän rajojen hallitseminen koetaan hajautetun tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa kuormittavana ja haastavana. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa hajautetun tiimin työskentelyn eri aikavyöhykkeillä ja mantereilla, minkä vuoksi omaa työaika on usein jatkettava iltaisin myös oman varsinaisen työajan ulkopuolella. Tiimin kaikki jäsenet eivät työskennelleet aina samanaikaisesti, jolloin työnteke hidastui ja kiireellisten asioiden hoitaminen saattoi venyä oman työajan ulkopuolelle, mikä tuntui haastateltavista turhauttavalta ja kuormittavalta. Työn tekemisen ja viestinnän eriaikaisuus korostuivat etenkin kansainvälisissä tiimeissä, joissa aikaerojen kunnioittaminen aiheutti haasteita työn ja muun elämän rajojen asettamiselle, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi:

H6: Ja sit varsinkin, jos on sellasia kiireellisiä juttuja ja se huomataan, vaikka kello 11:00 maan Y aikaan, ni kello on silloin jo kuus iltapäivällä Suomessa, ja ihmiset on lähössä silloin kotiin. Ni mun pitää myös itse ymmärtää se mun oma vastuu. En mä voi soitella ihmisille Suomesta iltamyöhään ja sanoo, et huomisesta alkaen tän pitää olla selkee. Vaan mitä mun pitää tehdä, on odottaa sinne seuraavaan päivään. Mä herään aikasemmin, jotta mä voin ottaa puhelun sen tyyppin kanssa sen omien työaikojen sisällä. Se on ehkä se haaste, mitä pitää vähän tasapainotella. [- -] Mut sit siinä on se, et usein tulee aina illalla mietiskelyä näitä, et mikäs tää menee näin tai miten mä voisin nyt parantaa tätä. Ja mä huomaan et se hetken aikaa on ihan ok, mut pitkässä juoksussa siihen on tehtävä itelleen rajat, muuten se tulee kääntymään itseään vastaan. Et siinä tavallaan lähtee palamaan loppuun, et siinä pitää olla selkeet rajat.

H1: Sit taas iso haaste siinä oli aikaero, ku ne [tapaamiset] oli aina illalla, ni sit sen kyllä rupes huomaa vähän ajan kuluttua, et päivät meinas vähän venyä. Ja sit taas vastaavasti se, et mitä sanoin aikasemmin, ni se et jos ei saanu niitä vastauksia heti, jos oli joku kysymys. Ni sit se oli välillä vähän semmosta et mitäs tässä nyt sitte tekis ja mikäs järki tässä on, et odottelenpa nyt sit viiteen iltapäivällä täällä, et kaikki muut herää. Niin se oli vähän turhauttavaa.

## 5.2.2 Tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen

Tulosten mukaan tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen on hajautetun tiimin jäsenten työvointia määrittävä tekijä. Tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voitiin heikentää tai vahvistaa kuulumisen tunnetta. Työyhteisön ja tiimin ulkopuolelle jääminen tai tunne siitä, ettei kuulunut osaksi kumpaakaan, heikensi haastateltavien työvointia. Tiimin jäsenten fyysisen läsnäolon ja työkavereiden kanssa käytävien keskustelujen puute sai haastateltavien olon tuntumaan yksinäiseltä, sillä työpäivät koostuivat pääosin itsenäisesti tehtävistä töistä. Haastateltavien mukaan tunne työyhteisöstä ja sen olemassaolosta muodostuu siitä, millaista vuorovaikutusta hajautetussa tiimissä on. Pelkkä työasioista puhuminen ja asiakeskeinen viestintä heikensivät tunnetta työyhteisön olemassaolosta. Käytännössä tämä näkyy haastateltavien tarpeena päästä jakamaan ja keskustelemaan tiimin jäsenten kanssa sekä epämiellyttävistä että miellyttävistä työkokemuksista ja toiveena keskustella muustakin, kuin työasioista. Haastateltavat kertoivat, että tiimin asiakeskeinen vuorovaikutus ei vahvistanut tunnetta tiimiin ja työyhteisöön kuulumisesta, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H4: Se viestintä, mitä meidän tiimissä oli, ni sen perusteella tuli vahvasti sellanen vaikutelma, että me puhutaan vaan töistä. Et vaikka mulla olis ollu sellanen fiilis, että mä olisin halunnu vuodattaa siitä, että tää yks myymäläpäällikkö oli ihan idiootti, nii se ei tuntunu siltä, että mä voisin tehdä niin. Eli mulla oli tietopankki, mutta ei työyhteisöä.

Tiimiin ja työyhteisöön kuulumisen tunne heikentyi haastateltavien mukaan silloin, kun osa tiimin jäsenistä piti tiiviisti yhteyttä ja oli tekemisissä toistensa kanssa. Muiden tiimiläisten tiivis yhteydenpito sai olon tuntumaan ulkopuoliselta. Haastateltavien näkemyksen mukaan tiimin yhteishengen luomiseksi ei myöskään nähty vaivaa, jos tunne tiimiin kuulumisuudesta oli heikko tai jos osa tiimin jäsenistä ei mieltänyt jäsenten välistä yhteistyötä tiimityöksi, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H2: Jäin miettimään sitä, et sillä on aika iso merkitys et onko se tiimi nimitetty tiimi tai et joku on sanonu, et te olette tiimi. Et kukaan ei oo ylhäältä käsin määrittäny, et me työskennellään tiiminä. Ni veikkaan et se vaikuttaa paljon siihen, miten kokee siihen tiimiin kuulumisen ja miten ylipäättään se tiimin sisäinen vuorovaikutus toimii. Ni sitä mietin, et se on varmaan, mikä meillä on vaikuttanu siihen, et toi tiimi ei oo niin hyvin toimiva, mitä se vois olla. Et kun sitä ei oo oikeutettu, vaikka kaikki osaltaan ajattelee, että tehdään yhteistyötä, mutta en tiedä, ajatellaanko me kaikki, et me oltais tiimi. En usko. Se

on varmaan vaikuttanu tohon aika paljon. Et jos me kaikki koettais, et oltais tiimi niin meillä olis teknologiavälitteisestikin varmaan luotu Teamsisissa joku ryhmä tai meillä olis teknologiavälitteisestikin eri kanavia käytössä tai samat kanavat olis eri tavalla käytössä.

Tiimin muiden jäsenten osoittama sitoutumattomuus vaikutti haastateltavien kuulumisen tunteeseen. Haastateltavien mukaan ne hajautetun tiimin jäsenet, jotka eivät kokeneet kuuluvansa osaksi tiimiä, eivät sitoutuneet tiimin toimintaan samalla tavalla, kuin jäsenet, jotka kokivat olevansa osa tiimiä. Jäsenten sitoutumattomuudeksi tulkittiin myöhästyneet vastaukset, vastaamatta jättäminen tai jatkuva myöhästyminen yhteisistä palavereista ja tapaamisista. Sitoutumattomuuden osoittaminen vaikutti haastateltavien mukaan myös siihen, miten merkitykselliseksi oma työ koettiin, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi:

H4: Luulen, et se oli just se, ku osa ei tuntunu olevan yhtä sitoutuneita siihen tiimiin just näillä myöhästyneillä vastauksilla ja kaikella muulla. Vaikka oli se vahva tunne, että me tehdään nyt tätä, ja sitte ku joidenki toiminta ei välttämättä tunnukaan siltä, että ne on yhtä mukana kelkassa. Ni siinä tulee vähän, et onks se mitä mä teen, ni oikeesti niin merkityksellistä, kun mitä mä oon päässäni ajatellu.

Tunne tiimiin kuulumisesta edisti hajautetun tiimin jäsenten työvointia. Haastateltavien mukaan tiimin kasvokkaistapaamiset vahvistivat tiimiin kuulumisen tunnetta ja ylläpitivät yhteishenkeä. Muihin jäseniin tutustuminen tuntui haastateltavista helpommalta kasvokkain kuin teknologiavälitteisesti. Kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan ja tapasivat toisiaan kasvokkain, keskustelu ja yhteistyö teknologiavälitteisesti sujuivat haastateltavien mukaan helpommin. Tutustumisen myötä myös toisen viestintätavat oppi tuntemaan ja viestittely muuttui luonteeltaan rennommaksi:

H2: Et monien työkavereiden kenen kans ollaan oltu paljon kasvokkain tekemisissä, ni se teknologiavälitteinen viestintäki on tavallaan rennompaa ja tavallaan tietää ne toisen viestintätavat paljon paremmin.

H5: Tietenki se kyllä vaatis niitä livetapaamisia, et olis koko tiimin kanssa vaikka parin viikon välein niitä, et kokis olevansa osa sitä porukkaa.

H1: [- -] Mut sit ku mä kävin siellä ja pääs tapaamaan heidät kasvotusten ja pääs pikkusen kiinni siihen, minkälaisia ihmisiä ollaan ja sai ehkä enemmän sitä tiimifiiilistä, ni sen jälkeen oli myös helpompi käydä niitä puheluita, koska sit pysty sanomaan et turpa kiinni. No ei nyt ehkä ihan. Mut kuitenkin ymmärs sen, et pitää antaa heille myös vähän enemmän tilaa.

Tiimiin ja työyhteisöön kuulumisen tunne vahvistuu silloin, kun tiimin muut jäsenet antoivat mahdollisuuden osallistua yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Tiimin jäsenten tasapuolinen huomioiminen ja osallistaminen vahvistavat kokemusta tiimin jäsenyydestä, kuten seuraavassa esimerkissä ilmenee:

H2: Et noi molemmat [arvostus ja luottamus]. Siinä tulee se tunne, et on tärkeä ja omalla mielipiteellä on merkitys ja et mun ammattitaitoon luotetaan. Siitä se varmaan tulee, se sellanen ammatillinen arvostus. Noi tekee sen, et kokee olevansa enempi tiimin jäsen. Et ne ei vaan keskenään päättä, vaan halua konsultoida myös mua ja, et miten mä nään järkevimmäks tehdä.

Yhteishengen ja me-hengen luominen hajautetun tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa edisti haastateltavien työvoimtia vahvistamalla tiimiin kuulumisen tunnetta. Tiimin yhteiset tavoitteet ja haasteet sekä se, miten jäsenet puhuvat toisilleen, ovat merkittäviä tiimiin ja työyhteisöön kuulumisen tunteen kannalta. Haastateltavien mukaan kuulumisen tunne vahvistui, kun tiimin jäsenet osoittivat olevansa sitoutuneita tiimin tehtäviin ja tavoitteisiin. Käytännössä sitoutuminen näkyi työmotivaatiossa ja siinä, että jäsenet ajattelivat oman etunsa sijaan tiimin ja organisaation parasta, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H6: Mun mielestä, ku kattoo meidän tiimiä kokonaisuutena, ni ihan se motivaation taso ja draivi, millä ihmiset tekee töitä. [- -] Ihmiset on älyttömän fiksuja, älyttömän motivoituneita ja pystyn aina luottamaan siihen, et ne ajattelee firman, eikä itsensä, parasta.

Erityisesti tiiminvetäjällä oli haastateltavien käsityksen mukaan yhteishengen luomisessa ja ylläpitämisessä merkittävä rooli:

H4: Ja sitte meidän esimies puhutteli meitä aina tiiminä. Ku tavallaan kaikilla oli yleensäkin samat tavoitteet, samat haasteet ja mitä viestiä me halutaan viedä eteenpäin. Ni se oli hyvin sellasta me-keskeistä se viestinnän kieli, mitä se meidän esimies ja muutkin käytti. Se oli hyvin semmonen, koska firmakin on pieni, ku puhu kenelle tahansa muullekin, ni se oli aina että ”me halutaan tehdä nyt näin”. Ni oli tosi hyvin se hallussa, et tuli sellanen tunne, et tää on se, mihin mä kuulun.

Tunne siitä, että tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa läsnä vahvasti tiimiin ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Haastateltavien mukaan videoyhteys yhteisissä palavereissa vaikutti



siihen, että tiimin jäsenet kuuntelivat ja olivat tilanteessa läsnä, eivätkä keskittyneet omiin asioihinsa toistensa puheenvuorojen aikana, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H3: Meillä on ainaki sellanen linja, et pidetään ne videot päällä just sen takia, et tulee sille puhujalle sellanen tunne tai vahvistuu se tunne, et ihmiset kuuntelee mitä se sanoo, eikä näpräile omia.

### 5.2.3 Tiimin keskustelun luonne

Tulosten mukaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen asia- ja suhdekeskeisyydellä oli merkitystä hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille. Tiimin teknologiavälitteinen vuorovaikutus oli haastateltavien mukaan liian asiakeskeistä. Haastateltavat kaipasivat rennompia keskusteluja, esimerkiksi vapaa-ajasta, ja huumoria tiimin vuorovaikutukseen. Haastateltavat vertasivat tiimiläistensä ja fyysisesti läsnä olevien työkavereidensa kanssa käytäviä teknologiavälitteisiä keskusteluja keskenään. Teknologiavälitteiset keskustelut fyysisesti läsnä olevien työkavereiden kanssa olivat heidän mielestään rennompia. Fyysisen läsnäolon ja yhdessä vietetyn ajan koettiin vaikuttavan keskustelun rentoon luonteeseen. Pelkistä työasioista keskusteleminen oli haastateltavien kokemusten mukaan raskasta sekä työvoimtia heikentävä tekijä, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi:

H2: Just sellanen suhdekeskeisen viestinnän vähyys, mikä mun kohdalla vaikuttaa aika paljon. Eihän kaikki sitä kaippaa, mut mulle se on tärkeitä. Et jos sitä ois enemmän ja sellasta naurua ja läpän heittoa ja kevyempää juttua välillä, ni se vois lisätä sitä [työhyvinvointia]. Ku se on puuttunu, ni se on vaikuttanu siihen hyvinvointiin heikentävästi.

H4: Musta se olis ollu hirveen kiva, et meillä olis ollu myös sellasta päivittäistä rupattelua siellä. Et porukka olis jakanu kuulumisia ja siinä olis voinu jakaa myös näitä heikompia hetkiä ja porukka olis voinu vaikka samaistua siihen, et mitä siellä kertoo. [- -] Et se oli varmaan mulle isoin juttu, miks mä ylipäätään vaihdoin firmaa, et kun ei ollu sitä suhdekeskeistä viestintää ollenkaan.

Haastateltavat kaipasivat sitä, että tiimin muut jäsenet olisivat olleet kiinnostuneita siitä, miten heillä menee ja mitä heille kuuluu. Tiimin jäsenet eivät haastateltavien mukaan osoittaneet kiinnostusta toistensa henkilökohtaisia asioita tai kuulumisia kohtaan, mikä vaikutti heikentävästi heidän työvointiinsa:

H2: Sen ei tarvis olla ku vaikka joka puhelun alussa, et miten menee. Tai joku sellanen edes lois sitä, et pinnallisella tasolla olis kiinnostunu siitä, miten toisella menee. Ni varmaan tommonen [edistäisi työhyvinvointia].

Viestinnän tehtäväkeskeisyyden vuoksi tiimin jäsenet eivät myöskään kykene kiinnittämään samalla tavalla huomiota toistensa jaksamiseen ja kuormittuneisuuteen. Henkilökohtaisista asioista ei puhuta, jos tiimissä ei ole muodostunut tapaa kysellä kuulumisia tai jakaa henkilökohtaisia asioita, kuten eräs haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvaa:

H2: Jos mulla vaikka menis jotenki tosi huonosti tai oisin tosi kuormittunu, ni ne ei välttämättä havaitse sitä samalla tavalla, ku mun työkaverit täällä toimistolla. Tai siihen vois mennä aika pitkä aika, et se näkyis sit suoriutumisen laskemisena tai muuten sitä ois varmaan aika vaikee heidän havaita, koska me ei puhuta tollasista asioista. Tai ne ei kysele aktiivisesti ite siitä.

Suhdekeskeiset, epäviralliset ja humoristiset keskustelun aiheet edistävät haastateltavien mukaan työvoimaa ja työssäjaksamista. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että tiimin muut jäsenet osoittavat halukkuuttaan keskustella muustakin kuin työhön liittyvistä asioista ja sen, että jäsenet kyselivät toistensa kuulumisia. Tiimin jäsenten samankaltaiset kiinnostuksen kohteet edistävät myös suhdekeskeisistä asioista keskustelemista. Haastateltavat arvostivat sitä, että tiimin muut jäsenet kiinnittävät oma-aloitteisesti huomiota toistensa jaksamiseen ja olivat kiinnostuneita siitä, mitä heille kuuluu ja miten he voivat. Käytännössä tämä näkyy haastateltavien mukaan esimerkiksi siinä, että tiimin jäsenet ovat tietoisia toistensa työtilanteista ja siitä, ettei kukaan joudu ylityöllistetyksi, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H6: Jos joku on ollut vähän väsyneempi tai on selkeesti enemmän töitä, ni tiimiläiset saattaa sanoa mulle, et näyttää siltä, et sillä on tosi paljon tällä hetkellä meneillään, et onhan sillä kaikki ihan ok. Mun mielestä se on vaan tosi hyvä juttu, et sitä kautta ne huolehtii toisistaan.

Haastateltavien mukaan tiimin jäsenten väliset kahdenkeskeiset keskustelut auttoivat stressin purkamisessa ja olivat tärkeitä luovan työn ja ideoimisen paikkoja. Myös tiimin yhteiset palaverit koettiin tärkeiksi suhdekeskeisen viestinnän kannalta, koska silloin koko tiimi oli yhtäaikaaisesti koolla. Seuraavat esimerkit kuvastavat haastateltavien käsityksiä yhteisten palaverien ja kahdenkeskeisten keskustelujen merkityksestä. Ensimmäisessä

esimerkissä haastateltava kuvaa yhteisten palaverien merkitystä tiimin vuorovaikutukselle.

Toisessa esimerkissä haastateltava kuvailee kahdenkeskeisten keskustelujen merkitystä.

H5: Ylipäätään kaikessa vuorovaikutuksessa on suhdetehtävä ja asiantehtävä täällä työelämässä. Et mieltii vaikka jotain yhteisiä viikkopalavereita, niin siinä on tavallaan ne kaksi aspektia. Et me käydään ne työasiat läpi, mut sit se toinen funktio on se, et me ollaan kerran viikossa koko porukka yhdessä, et se on niin ku sitä suhdepuolta ja päästään vähä vaihtamaan kuulumisia.

H1: Mut sit me käytiin myös Slackissa näitä kahdenkeskeisiä chatteja. Ni siellä käytiin paljon ideointia ja ajatusten vaihtoa ja ihan vaan stressin purkua ja kaikkee mahdollista ihmisten kanssa kahden kesken sitte.

#### 5.2.4 Tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden läheisyys

Tulosten perusteella se, miten vuorovaikutussuhteita luodaan ja ylläpidetään teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, määrittää hajautetun tiimin jäsenten työvointia. Hajautetun tiimin pinnallisilla ja etäisillä vuorovaikutussuhteilla oli työvointia heikentävä merkitys. Haastateltavien mukaan tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteet olivat pinnallisia ja etäisiä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen vuoksi. Haastateltavat kokivat, että tiimin jäsenten olisi pitänyt ennen yhteisen projektin alkamista tavata ja tutustua kasvotusten. Teknologia itsessään ei haastateltavien kokemuksen mukaan soveltunut tai kannustanut vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, kuten seuraavassa esimerkissä ilmenee:

H2: No ei se teknologia oikeen soveltunu millään tavalla [suhteiden luomiseen]. Just koska meillä ei oo mitään sellasta teknologiavälitteistä kanavaa, mikä erityisesti edistäis tai auttais suhteiden luomisessa. Ne on enemmän siihen tiedon siirrolliseen tarkotettuja.

Vuorovaikutussuhteiden eteen piti nähdä teknologiavälitteisesti enemmän vaivaa kuin kasvokkain ja suhteiden ylläpitäminen vaati suunnitelmallista toimintaa.

Vuorovaikutussuhteen syvenemisen koettiin vaativan hajautetussa tiimissä suunnitelmallisuutta, sillä hajautetun tiimin jäsenillä ei ollut esimerkiksi mahdollisuutta pitää yhteisiä lounas- ja kahvitaukoja tai käydä spontaaneja käytäväkeskusteluja toistensa kanssa:

H1: Alussa oli tosi vaikeeta just se, että mä olin uus siinä tiimissä, mut oli se tiimi oikeestaan sielläki uus. Just se et löytää ne roolit ja varsinki sen teknologian kautta, et ku me ei päästä luomaan sitä meidän yhteistä kulttuuria kasvotusten ja tutustumaan toisiimme ja käymään kahvilla ja tekee sitä kaikkea. Et se on tosi rajattu se aika, mikä me ollaan yhdessä. Et siin meni aikaa ennen ku opittiin, jotenki just antaa tilaa toisillemme puhua ja löytää se meidän tapa toimia.

H6: Seki on jännä, et joutuu tietyllä tavalla sitä prosessia fasilitoimaan niiden kanssa, joita sä et nää face-to-face koko aika. Et siinä on se ero, et siinä on paljon enemmän suunnitelmallisuutta mukana, et sä opit tuntemaan ne ihmiset sillä tavalla perin pohjin, et mä pystyn auttamaan heitä omien urahaaveiden ja ammatillisen kehittymisen kanssa eteenpäin. Et on aika paljon haastavampaa.

Haastateltavat kertoivat, että tiimin jäsenten väliset läheiset vuorovaikutussuhteet puolestaan edistivät heidän työvoimtiaan. Käytännössä tämä näkyy siinä, että haastateltavat uskalsivat ottaa rohkeasti yhteyttä tiiminsä jäseniin, pyytää apua ja jakaa henkilökohtaisia asioitaan teknologiavälitteisesti. Myös spontaaneja keskusteluja syntyi teknologiavälitteisesti sitä useammin, mitä paremmin tiimin jäsenet tunsivat toisensa. Haastateltavien mukaan suhteen läheisyys vaikutti siihen, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus oli luonteeltaan rennompaa. Haastateltavat kokivat kasvokkaiset tapaamiset tärkeänä tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden syvenemisen kannalta. Kasvokkaistapaamiset niin sanotusti ”rikkovat jään” tiimin jäsenten välillä, sillä tapaamisten jälkeen suhdekeskeisistä ja henkilökohtaisista asioista keskusteleminen tiimiläisten kanssa tuntui luontevammalta myös teknologiavälitteisesti, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi:

H1: Joo ehdottomasti. Sitä kautta [vapaa-ajan keskustelujen] pääs sit tutustuu vähän enemmän niihin tyypeihin. Ku vähän sai kiinni mitä muuta niitten elämässä on ku pelkkä työ. Ja varsinki sit ku siellä [toimistolla] oli ensimmäisen kerran ollu ja nähny ne ihmiset ja vähä jutellu niitten kaa ni sit oli helppo palata, et no mitäs kuuluu sinne ja miten talokauapat meni ja kaikkee sellasta, joka ei ollu työhön liittyvää.

H4: Koska siinä oli just silleen, et teknologiavälitteisesti ei ollu sellasta fiilistä, et haluis ees lähtee yrittämään luomaan mitään kaverisuhdetta. Mut sitte ku tuli hengailtua kasvotusten, niin siinä huomaa, et mä tuun juttuun tän ihmisen kanssa ja meillä on kivaa yhdessä. Samalla siinä sit katoaa se kynnys laittaa jotain kaverillista ympäristössä, joka on normaalisti tosi työkeskeinen.

H6: Mä olin yhden mun työntekijän kanssa reissussa kerran kokonaisen viikon. Niin ne on tavallaan sellasia kokemuksia, et siitä rapisee se kaikki raportointijärjestys, et se on tavallaan enemmän sellanen, missä näkee et hei kuka sä oot, enemmän niin ku ihmisenä tai kuka sä oikeesti oot ihan ilman sitä työroolia. Ni mä koen et ne on hirveen arvokkaita kokemuksia. Niissä oppii tuntemaan sitä tyyppiä paljon paremmin, mikä niitä ajaa elämässä eteenpäin ja mistä ne tulee. Tavallaan työyhteisössä ne jää, varsinkin ku tekee etänä, ni saattaa jäädä aika pinnalliseksi. Et ei oo vielä teknologiaa, mikä ratkaisi tätä ongelmaa.

### 5.2.5 Sosiaalinen tuki

Haastateltavien mukaan sosiaalisen tuen puute hajautetun tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa heikentää työvointia. Tiimin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisyys ei kannustanut haastateltavia jakamaan vaikeita kokemuksiaan.

Henkilökohtaisten kokemusten jakaminen ei tuntunut haastateltavien mukaan oikeutetulta tai luonnolliselta, jos tiimin viestintäilmapiiri ei tukenut tai kannustanut siihen. Kun henkilökohtaisista asioista ei puhuttu tai niitä ei jaettu, ei tukeakaan osattu tarjota spontaanisti:

H4: Mut sanoisin et WhatsAppissa ja tekstiviestin kautta ni sitä [tukea] en kyl muista, et olis oikeestaan ollu. Kun ei siellä ihmiset ilmaissutkaan sitä, et olis mahdollisesti tarvinu tukea. Ni ei sitä myöskään sitte spontaanisti tarjottu. [- -] Musta se olis ollu hirveen kiva, et meil olis ollu myös sellasta päivittäistä rupattelua siellä. Et porukka olis jakanu kuulumisia ja sit siinä olis voinu jakaa myös näitä heikompia hetkiä ja porukka olis voinu vaikka samaistua siihen, et mitä siellä puhuu.

Haastateltavien mukaan hajautetun tiimin muilta jäseniltä saatava sosiaalinen tuki edisti heidän työvointiaan. Tuen tarve havaitaan ja tukea osataan antaa paremmin, kun tiimin jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ovat läheisiä. Käytännössä tämä näkyy siinä, että tiimin jäsenet olivat kiinnostuneita ja huolehtivat toistensa jaksamisesta teknologiavälitteisesti. Formaalin ja epäformaalin tuen saaminen koettiin tärkeäksi. Tiimin muilta jäseniltä saatavat tsemppiviestit, kiitokset ja kehut edistivät haastateltavien työvointia. Etenkin positiivinen palaute ja kiitosten saaminen tehdystä työstä tuntuvat hyvältä ja auttavat jaksamaan. Haastateltavat kokivat, että muiden positiivinen asenne ja positiiviset ajatukset edistivät myös tiimin ilmapiiriä:

H2: Mut toki koen mukavalla tavalla tukevana, ku tuli vaikka jokin aika sitte useempi onnistunut hankinta, ni työkaveri just laitto et kiitos, tää on auttanu tosi paljon. Ni noissa se tulee, et koen senki jollain tapaa kans tuen osottamiseksi.

H6: [- -] jos seuraa vaikka meidän Slack-keskusteluja ja muuta, niin se kun ihmiset oma-aloitteisesti jakaa, ensinnäkin niitä omia onnistumisia, mut muiden onnistumisia, ni siitä tulee sellanen fiilis, et vitsi meillä on kyllä tosi hyvä meininki. Se kyllä auttaa jaksamaan tosi paljon, vaikka oliski välillä vähän haasteita aikaerojen ja muiden kommunikaatiojuttujen kanssa.

Haastateltavat kokivat tiimin jäseniltä saadun vertaistuen tärkeänä, sillä vaikeiden ja henkisesti raskaiden työasioiden jakaminen muiden jäsenten kanssa lievitti omaa tai toisen henkilökohtaista taakkaa. Haastateltavat arvostivat sitä, jos tiimin muut jäsenet omatoimisesti tarjosivat apuaan työtehtävien hoitamisessa, ja vastavuoroisesti he pyrkivät myös aktiivisesti tarjoamaan apuaan muille, kuten seuraavista esimerkeistä ilmenee:

H2: Kun on vaikeita työjuttuja, kun me niistä keskustellaan, ni siinä annetaan toisillemme vertaistukee. Kun niistä asioista keskustelee, ni se on sen jälkeen jaettu asia, eikä sellanen, mitä yhden ihmisen tarvis kantaa. Ni se tavallaan tossa meidän tiimissä auttaa sitä [työvoimtia], koska ne voi olla välillä rankkojaki juttuja.

H5: [- -] Kaikki osallistuu siihen juttuun silleen oma-aloitteisesti, ettei tarvi ketään painostaa tai pyytää erikseen. Et se toimii tosi kivasti, et aina ku joku tarvii jotain apua, ni siellä on tosi moni auttamassa ja tarjoomassa sitä. Et välittyä kyllä tosi hyvin se toisten tukeminen.

H6: Mutta sit mun mielestä on hirveen tärkeätä, tai paljon tärkeempää, on ei-formaali tuki. Et jos meillä joku ilmottaa Slackiin, et mä oon kipee, et oon ainaki kaks päivää poissa pelistä, ni ihmiset menee sanomaan, et harmi kuulla ja toivottavasti paranet pian ja sano jos voin auttaa jotenki.

Virheen sattuessa tuen osoittaminen koettiin tärkeäksi sen sijaan, että ketään syytettäisiin sen tekemisestä. Haastateltavien mukaan tuen osoittamisen merkitys korostui etenkin niiden tiimin jäsenten kohdalla, jotka työskentelivät yksin ilman kenenkään muun työntekijän fyysistä läsnäoloa. Yksin työskenteleville tiimin jäsenille haluttiin tukea osoittamalla ilmaista, etteivät he olleet yksin.

### 5.2.6 Luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ilmaistu luottamus ja arvostus ovat hajautetun tiimin jäsenten työvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tulosten mukaan haastateltavien työvointi heikentyi, jos tiimin jäsenet eivät luottaneet toisiinsa tai arvostaneet toistensa työpanosta. Haastateltavat kokivat, että hajautetuissa tiimeissä luottamusta ei osoiteta yhtä paljon, kuin fyysisesti läsnä olevia työkavereita kohtaan. Tiimiläiset eivät välttämättä päässeet seuraamaan reaaliaikaisesti toistensa edistymistä tai kysymään senhetkisten työtehtävien tilannetta, mikä lisäsi epävarmuutta ja heikensi luottamusta. Haastateltavat kertoivat, että jatkuva varmistelu ja toisen perään katsominen tuntui turhauttavalta ja söi myös omaa

työaika. Luottamuksen puute saattoi myös saada aikaan sen, että tiimin jäsenet hoitivat toistensa työtehtäviä ilman asianomaisen henkilön lupaa, kuten seuraavassa esimerkissä käy ilmi:

H1: Sit sielä oli ehkä sitä et pompittiin helposti toisten varpaille, et mä nyt hoidan tän ku sä et nyt oo kerenny hoitaa tätä. Tietysti siinä oli sekin, ettei pääse kysymään sitä samantien et onks tää nyt hanskassa vai tarviiks sä apua. Mut kun tehtiin ja opittiin huomaamaan, et noi hoitaa noi asiat, vaikkakin ehkä vähän omalla ajallaan, ni sit se [luottamus] helpotti tosi paljon.

Haastateltavien mukaan tiimin jäsenten ilmaisema luottamus ja arvostus ovat tärkeitä työvointia edistäviä tekijöitä. Käytännössä tämä näkyy haastateltavien haluna tuntea itsensä tärkeäksi ja merkitykselliseksi tiimin yhteisen tehtävän ja tavoitteen kannalta. Arvostusta ja luottamusta ilmaistaan pyytämällä tiimin jäsenten mielipiteitä ja osallistamalla tiimin jäseniä tasapuolisesti. Luottamusta ja arvostusta toisen ammattitaitoa kohtaan osoitettiin silloin, kun ongelmia ei ratkottu toisen puolesta tai menty neuvomaan kesken ongelmanratkaisuprosessin:

SE: Tai miten sä ite osotit muille sieltä pitkän matkan päästä, että luotat heihin?

H1: Ehkä selkein on se, että kun jos jotain tarvii tehdä, nii antaa sen toisen ihmisen ratkasta se ongelma niin ku parhaaksi näkee. [- -] Ja sit voidaan tottakai keskustella yhdessä ja pallotella asiaa yhdessä, mutta jos mä luotan siihen et se osaa, ni ei mun tarvi mennä kertoa sille, mitä kaikkee sen pitää huomioida.

Haastavissa työtilanteissa haastavien mukaan korostui se, että tiimin muille jäsenille antoi aikaa ja rauhaa sen sijaan, että toista ryhdyttäisiin neuvomaan kesken kaiken.

Päätöksentekoon osallistaminen, avun pyytäminen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen olivat haastateltavien mukaan osoitus luottamuksesta ja arvostuksesta. Myös näkemysten pyytäminen oman työnkuvan ulkopuolisiin asioihin tulkittiin ammatilliseksi arvostukseksi.

## 6 POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille. Hajautetun tiimin teknologiavälitteinen vuorovaikutus näyttäytyy tämän tutkimuksen mukaan haastavana ja kuormittavana, mutta samalla myös yhteydenpitoa helpottavana ja yhteistyön mahdollistavana tekijänä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että hajautetuissa tiimeissä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ei pidetä yhtä rikkaana ja monipuolisena vuorovaikutuksen muotona kuin kasvokkaisvuorovaikutusta. Tiimin vuorovaikutusta kuvailtiin teknologian tuomien haasteiden ja ongelmien avulla sekä vertaamalla vuorovaikutusta perinteisten tiimien kasvokkaisvuorovaikutukseen. Tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että hajautetuissa tiimeissä työskentelevät pitävät kasvokkaisvuorovaikutusta ensisijaisena ja ideaalina vuorovaikutuksen muotona, ja toivoisivat samoja ominaisuuksia teknologiavälitteiseltä vuorovaikutukselta.

Tuloksia tarkasteltaessa selviää, että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voidaan sekä heikentää että edistää tiimin jäsenten työvoimtia. Tulokset havainnollistavat hyvin vuorovaikutuksen luonteen dynaamisuutta ja kontekstuaalisuutta: vuorovaikutuksen osa-alueita ei voida itsessään pitää joko hyvinä tai huonoina, sillä ne saavat erilaisia merkityksiä eri vaiheissa, tilanteissa ja ympäristöissä (Raappana 2018, 29).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) esitellään tämän tutkielman kannalta olennaiset tulokset hajautetun tiimin jäsenten työvoimtia edistävästä ja heikentävästä tekijöistä. Kuvioon on koottu tekijät, jotka ovat yhteydessä hajautetun tiimin jäsenten työvoimtiin ja se, mikä näissä tekijöissä heikentää ja edistää työvoimtia.



| Työvointia määrittävät tekijät                   | Työvointia heikentää  | Työvointia edistää   |
|--|---|--|
| Työn organisointi                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedonkulun koordinoimattomuus</li> <li>Työtehtävien kasaantuminen</li> <li>Vuorovaikutuksen asynkronisuus</li> <li>Työajan venyminen/ylityöt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedonkulun koordinointi</li> <li>Työn joustavuus</li> </ul>  |
| Tiimin keskustelun luonne                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liian asia- ja tehtäväkeskeinen vuorovaikutus</li> <li>Jatkuva aiheesta poikkeaminen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Huumori</li> <li>Kuulumisten vaihto</li> <li>Henkilökohtaiset asiat ja vapaa-aika</li> </ul>  |
| Tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkopuolelle jääminen tiimin sisäisistä asioista</li> <li>Muiden jäsenten tiivis yhteydenpito</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Päätöksentekoon osallistuminen</li> <li>Tasapuolinen tiimin jäsenten huomioon ottaminen</li> <li>Me-henki</li> <li>Yhteiset tavoitteet ja haasteet</li> <li>Tiimiin sitoutuminen</li> </ul> |
| Tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden läheisyys | <ul style="list-style-type: none"> <li>Etäiset vuorovaikutussuhteet</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Läheiset vuorovaikutussuhteet</li> </ul>  |
| Sosiaalinen tuki                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuen ilmaisemisen puute</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertaistuki</li> <li>Avun tarjoaminen ja saaminen</li> <li>Kannustaminen</li> <li>Positiivinen palaute</li> <li>Tunnustuksen antaminen tehdystä työstä</li> </ul>                           |
| Luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamuksen ilmaisemisen puute</li> <li>Arvostuksen ilmaisemisen puute</li> <li>Työn etenemisen tarkkailu</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen</li> <li>Päätöksentekoon osallistaminen</li> <li>Luottamuksen ilmaiseminen</li> <li>Ammatillisen arvostuksen ilmaiseminen</li> </ul>        |

KUVIO 1 Hajautetun tiimin jäsenten työvointia heikentävät ja edistävät tekijät

*Työn organisointi.* Hajautunut työskentely vaatii tiimin jäseniltä paljon. Työn tekeminen on erilaista kuin perinteisissä tiimeissä, koska vuorovaikutuksella on teknologiavälitteisesti ja kasvokkain omat sääntönsä. Siksi ei olekaan yllättävää, että tulosten mukaan hajautetun tiimityön organisointi toteutuessaan edistää ja puuttuessaan heikentää tiimin jäsenten työvointia. Tutkielman tulokset osoittavat, että etenkin tiedonkulun ja työskentelyn eriaikaisuuden, eli asynkronisuuden, tuomiin haasteisiin kaivataan selkeitä käytänteitä. Hajautetuissa tiimeissä tieto ei aina välity kaikille jäsenille tasapuolisesti ja joku saattaa jäädä täysin tiedonkulun ulkopuolelle, mikä aiheuttaa epätietoisuutta ja stressiä. Myös tietotulvan

koettiin heikentävän työvoimaa. Vaikka työn joustavuutta arvostettiin, niin työkuorman kasvaessa siitä muodostui haastateltavien mukaan stressitekijä. Kuormittavuuden kokemus voi johtua usein siitä, että hajautetussa työssä työn ja muun elämän roolien rajat sumentuvat helposti, jolloin yksilön on käytettävä voimavarojaan niiden ylläpitämiseksi ja sekoittumisen estämiseksi (Hyrykkänen & Vartiainen 2007, 156).

*Tiimin keskustelun luonne.* Aineistossa oli havaittavissa, että humoristiset, epäviralliset ja suhdekeskeiset keskustelut edistävät hajautetussa tiimissä työskentelevien työvoimaa. Haastateltavien mielestä tiimin keskustelut olivat kuitenkin luonteeltaan liian asiakaskeisiä. Vuorovaikutuksen asiakaskeisyys näyttäytyi raskaana ja työvoimaa heikentävänä tekijänä, joka pahimmillaan oli johtanut jopa irtisanoutumiseen. Spontaaneja keskusteluja ja rupattelua työkavereiden kanssa ei koeta yhtä luontevaksi teknologiavälitteisesti kuin kasvokkain. Tähän näyttää vaikuttavan se, että vuorovaikutussuhteesta on muodostunut läheisempi fyysisesti läsnä olevien työkavereiden kanssa. Etenkään työasioiden ulkopuolisten keskustelujen ei nähdä kuuluvan tiimin yhteisiin puhelin- ja videopalaveriinhin. Hajautettuja tiimejä koskevassa tutkimuksessaan Sivunen (2007, 105) on kuitenkin havainnut, että tiimin jäsenten omien kokemusten mukaan relationaalinen ja spontaani viestintä eivät toteudu teknologiavälitteisesti, vaikka tiimin vuorovaikutusta havainnoitaessa on vuorovaikutuksesta pystytty tunnistamaan niin relationaalisia, epämuodollisia kuin spontaanejakin piirteitä.

Hajautetun tiimin asiakaskeinen vuorovaikutus voi johtaa myös siihen, että tiimin muiden jäsenten kuormittuneisuuden havaitseminen ja jaksamisen tarkkaileminen on haastavampaa teknologiavälitteisesti kuin kasvokkain. Hajautetuissa tiimeissä jäsenet eivät havaitse toistensa kuormittuneisuutta ja työvoimain heikentymistä samalla tavalla kuin perinteisissä tiimeissä etenkin silloin, jos tiimissä ei ole tapana keskustella henkilökohtaisista asioista ja kuulumisista. Näin ollen hajautetuissa tiimeissä saatetaan tehdä virheellisiä tulkintoja toisen viestintätyylin tai osallistumisaktiivisuuden perusteella. Työvoimain heikentyminen voi näyttäytyä teknologiavälitteisesti muille jäsenille esimerkiksi työmotivaation, sitoutumisen tai työstä suoriutumisen heikentymisenä.

*Tiimiin ja työyhteisöön kuulumisen.* Hajautetun tiimin jäsenten työvointia edistää vahva tiimiin kuulumisen tunne. Myös Lampinen, Viitanen ja Konu (2015, 229) ovat yhteisöllisyyden ja kuulumisen tunnetta tarkastellessaan todenneet kuulumisen tunteen olevan myönteisesti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Etenkin avoimen vuorovaikutuksen ja läheisten vuorovaikutussuhteiden on todettu olevan tärkeässä roolissa kuulumisen ja yhteisöllisyyden kokemuksessa (Lampinen, Viitanen & Konu 2015, 240). Hajautetuissa tiimeissä teknologiavälitteinen vuorovaikutus nousee siis merkittävään rooliin kuulumisen kokemuksessa, sillä vuorovaikutuksessa vahvistetaan tai heikennetään tiimiin kuulumisen tunnetta. Pelkkä asia- ja työkeskeinen vuorovaikutus heikentää tunnetta tiimiin kuulumisesta, ja suhdekeskeinen vuorovaikutus puolestaan vahvistaa sitä. Hajautetussa tiimissä työskentelevät kokevat voivansa paremmin, kun tiimin muut jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita siitä, miten heillä menee ja mitä heille kuuluu sen sijaan, että yhteyttä pidettäisiin pelkästään työtehtäviin ja työn suorittamiseen liittyvissä asioissa.

*Tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden läheisyys.* Tutkielman tulosten mukaan hajautetun tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden läheisyys on merkittävä tekijä jäsenten työvoinnille. Vuorovaikutussuhteet hajautetuissa tiimeissä koetaan pääosin etäisiksi ja pinnallisiksi, mikä heikentää jäsenten työvointia. Selityksenä vuorovaikutussuhteiden etäisyydelle pidetään sitä, että tiimin muodostumisvaiheessa tai yhteisen projektin alkaessa jäsenillä ei ole ollut mahdollisuutta tavata ja tutustua toisiinsa kasvotusten. On todettu, että hajautetusti työskentelevät syventävät vuorovaikutussuhteitaan ja muodostavat työpaikan ystävyysuhteita mieluummin kasvokkain kuin teknologiavälitteisesti. Kasvokkaisuorovaikutukseen luotetaan, sen laatua pidetään parempana ja se koetaan tärkeämmäksi kuin teknologiavälitteinen vuorovaikutus. (Sias 2012, 276.) Myös tämän tutkielman tulokset ovat linjassa sen kanssa, että viestintäteknologia itsessään ei kannusta tiimin jäseniä muodostamaan tai syventämään vuorovaikutussuhteita.

Tulosten perustella voidaan todeta, että suhteiden luominen ja syveneminen eivät tapahdu teknologiavälitteisesti luonnostaan tai spontaanisti, vaan suhteen eteen pitää nähdä vaivaa ja toimia suunnitelmallisesti. Tulokset tukevat Joseph Waltherin (1992) sosiaalisen informaation prosessoinnin näkökulmaa, jonka mukaan informaatiota välittyy

teknologiavälitteisesti hitaammin, jolloin vuorovaikutussuhteiden syvenemisenkään ei voida olettaa tapahtuvan samaan tahtiin kuin kasvokkain. Vaikka viestintävälineet ja niiden vuorovaikutteisuus ovat kehittyneet viimeisten vuosikymmenten aikana, hajautetun tiimin jäsenet tarvitsevat enemmän aikaa vuorovaikutussuhteidensa syventämiseen kuin perinteisen tiimin jäsenet. Kun vuorovaikutussuhteesta muodostuu läheinen, se kannustaa hajautetun tiimin jäseniä jakamaan henkilökohtaisia asioita ja käymään spontaaneja keskusteluja työtehtävien ulkopuolisista asioista teknologiavälitteisesti, mikä edistää jäsenten työvoimaa. Voidaankin todeta, että mitä läheisempi hajautetun tiimin jäsenten välinen vuorovaikutussuhde on, sitä rennompaa ja suhdekeskeisempää heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa on teknologiavälitteisesti.

*Sosiaalinen tuki.* Hajautetussa tiimissä työskentely koetaan vaativana ja kuormittavana, minkä vuoksi tiimin jäsenet kaipaavat toistensa tukea. Etenkin tiimin muilta jäseniltä saatava vertaistuki on tärkeää. Vaikeat ja henkisesti raskaat työasiat halutaan jakaa sellaisten ihmisten kanssa, jotka ymmärtävät kyseistä kontekstia ja joilla on mahdollisuus auttaa. Informaalia ja formaalia tukea arvostetaan, ja tukea osoitetaan antamalla positiivista palautetta, tarjoamalla apua tai tsemppaamalla. Tarkoituksenmukaisen palautevuorovaikutuksen ja riittävän emotionaalisen tuen on nähty rakentavan työyhteisöissä kokemusta hyvinvoinnista (Pennanen 2015, 67). Tuen osoittamisen merkitys korostuu etenkin niiden tiimin jäsenten kohdalla, jotka työskentelevät yksin ilman kenenkään muun fyysistä läsnäoloa.

Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että hajautetuissa tiimeissä tukea ei välttämättä uskalleta osoittaa aktiivisesti, jos jäsenten vuorovaikutussuhteet ovat etäisiä tai tiimin viestintäilmapiiri ei kannusta jakamaan henkilökohtaisia asioita. Tuen osoittamista voidaan kuitenkin edistää esimerkiksi luomalla psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri. Psykologisesti turvallisella viestintäilmapiirillä tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet uskaltavat tuoda julki ideoitaan ja huolenaiheitaan ja jossa otetaan avoimesti vastaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä (Gibson & Gibbs 2006, 462). Psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin on todettu edistävän avointa ja spontaania vuorovaikutusta, tiedon

jakamista tiimin jäsenten keskuudessa (Gibson & Gibbs 2006, 462) ja vaikuttavan myönteisesti vuorovaikutussuhteiden läheisyyteen (Boyras 2019, 588).

*Luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen.* Tuen osoittamisen lisäksi myös luottamuksen ja ammatillisen arvostuksen ilmaiseminen hajautetun tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa edistää jäsenten työvointia. Hajautetuissa tiimeissä töitä tehdään pääsääntöisesti erillään muista jäsenistä, jolloin oman työpanoksen tai asiantuntijuuden merkitys tiimin yhteisten tehtävien ja tavoitteiden kannalta voi hämärtyä. Tiimin jäsenillä ei välttämättä ole mahdollisuutta seurata toistensa työtehtävien etenemistä reaaliaikaisesti, mikä haastateltavien näkemyksen mukaan heikentää luottamusta siihen, suoriutuvatko muut jäsenet työtehtävistään. Tulokset viittaavat siihen, että arvostusta ja luottamusta voidaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa osoittaa mielipiteitä ja apua pyytämällä, osallistamalla kaikkia tasapuolisesti päätöksentekoon ja tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia. Vaikuttamismahdollisuuksien ja kuulluksi tulemisen on havaittu työyhteisön vuorovaikutuksessa lisäävän työhyvinvoinnin kokemusta ja liiallisen neuvomisen on puolestaan nähty kyseenalaistavan työntekijän ammattitaitoa (Pennanen 2015, 65– 67).

## 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämän tutkielman arviointi nojaa Tracyn (2013) kahdeksaan arviointikriteeriin, joista on pyritty tekemään mahdollisimman joustavia ja universaaleja, jotta niitä voitaisiin soveltaa tarkoituksenmukaisesti kussakin tutkimuksessa ja tutkijan omien mieltymysten mukaan. Nämä kahdeksan arviointikriteeriä ovat 1) huomionarvoinen tutkimusaihe (worthy topic), 2) perusteellisuus (rich rigor), 3) vilpittömyys (sincerity) 4) uskottavuus (credibility), 5) merkityksellisyys (resonance) 6) merkittävä kontribuutio (significant contribution), 7) eettisyys (ethical) ja 8) johdonmukaisuus (meaningful coherence). Tämän tutkielman arvioinnissa käytän huomionarvoisen tutkimusaiheen, perusteellisuuden, vilpittömyyden, uskottavuuden ja eettisyyden kriteerejä.

*Huomionarvoinen tutkimusaihe.* Tracyn (2013, 231) määritelmän mukaan huomionarvoiset tutkimusaiheet perustuvat ajankohtaisiin ja merkityksellisiin yhteiskunnallisiin aiheisiin. Tutkimusaiheet ovat siis mielenkiintoisia ja relevantteja, sekä paljastavat usein jotain uutta ja haastavat olemassa olevia ja hyväksytyjä näkökulmia.

Tämän tutkimuksen aihe on mielestäni huomionarvoinen, koska aihe on relevantti, ajankohtainen ja merkittävä. Hajautetun tiimin jäsenten työvoimaa koskeva tutkimus on toistaiseksi ollut niukkaa, sillä aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan hajautetun työn tai etätyön haasteita sekä kuormitus- ja hyvinvointitekijöitä. Hajautetun tiimin jäsenten työhyvinvoinnista ja kuormituksesta on tehty paljon kyselytutkimuksia, joiden avulla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on pystytty löytämään ja tunnistamaan. Tutkimuksissa on todettu, että tiimin jäsenten välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä yksilöiden työvoiminnan edistämisen ja heikentymisen kannalta, mutta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä työvoimille ei toistaiseksi ole otettu tutkimuksissa huomioon. Ilmiötä kuvaamaan ja ymmärtävään pyrkivälle tutkimukselle on tarvetta, koska työvoimaa voidaan edistää ja heikentää teknologiavälitteisesti tiimin vuorovaikutussuhteissa ja -prosesseissa.

*Perusteellisuus.* Tutkimuksen perusteellisuus kuvaa sitä, kuinka huolellisesti tutkimuksen aineistoa on kerätty ja käsitelty. Haastattelututkimuksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi toteutuneiden haastattelujen lukumäärää, haastattelujen kestoa ja haastattelujen sisältöä eli sitä, kuinka tarkoituksenmukaisia ja laajoja haastattelut ovat olleet tutkimuksen tavoitteen kannalta. Tutkimusta voidaan pitää perusteellisena silloin, kun tutkija pystyy tarkasti osoittamaan, miten aineisto on käsitelty ja analysoitu. (Tracy 2013, 232.)

Kerätty aineisto oli rikasta, kuvailevaa ja sitä oli riittävästi. Haastattelut olivat kestoiltaan riittävän pituisia ja sisällöltään monipuolisia. Kuudennessa haastattelussa tutkittavasta ilmiöstä ei enää ilmennyt uusia näkökulmia aiempiin haastatteluihin verrattuna, mikä vaikutti päätökseeni haastatteluiden lukumäärästä. Kaikki haastateltavat olivat eri tiimeistä ja toimialoilta, mutta kaikilla heillä oli vähintään vuoden mittainen kokemus hajautetussa tiimeissä työskentelystä. Tutkimuksen tavoitteen kannalta laaja tutkittavien joukko oli tarkoituksenmukainen, sillä työelämän tiimit koostuvat erilaisista yksilöistä, jolloin tiimien vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet muodostuvat myös erilaisiksi. Myös työpaikan ja tiimin ilmapiiri voi heijastua työntekijöiden työvointiin. Koska en keskittynyt yhteen tiimiin tai tiettyyn toimialaan, pystyin saamaan mahdollisimman kattavaa tietoa teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkityksestä työvoinnille. Näin ollen tuloksia voidaan soveltaa eri toimialoilla toimivien hajautettujen tiimien työvoinnin ymmärtämiseksi.

Haastattelut toteutin tarkkaavaisesti ja huolellisesti. Ennen haastatteluja perehdyin hyvin puolistrukturoidun teemahaastattelun lisäksi myös teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun, jotta pystyin tekemään aineistonkeruumenetelmäni valinnan perustellusti ja erottamaan sen muista haastattelun muodoista. Haastattelussa esitin kysymykset eri sanoin tai annoin yksinkertaisia esimerkkejä, mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai koki siihen vastaamisen haastavaksi. Tein analyysin myös erityistä tarkkuutta noudattaen. Palasin analyysiä tehdessäni alkuperäisten äänitteiden sekä litteraattien pariin pitääkseni huolen siitä, etten ylitulkinnut aineistoa tai yksinkertaistanut sitä liikaa. Tämä auttoi myös silloin, kun haastateltavien puheenvuorojen tulkitsemisessa ilmeni epäselvyyksiä.

*Uskottavuus.* Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja todenmukaisuutta eli sitä, kuinka hyvin tutkija on onnistunut vakuuttamaan lukijat tutkimusmenetelmällään saamista tuloksista. Uskottavuutta arvioitaessa huomiota kiinnitetään yleensä siihen, kuinka selkeästi ja laajasti tutkimuksesta ja sen tuloksista on raportoitu ja miten tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Tracy 2013, 235–236.) Haastattelujen aikana esitin tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä ja toistin haastateltavien kertomuksia omin sanoin, minkä avulla pyrin varmistamaan, että olin ymmärtänyt haastateltavan kertoman oikein. Pyrin aineiston analyysissä ja tulosten raportoinnissa noudattamaan tarkkuutta ja kunnioittamaan aineistoa olemalla avoin aineistosta esiin nousevia tuloksia kohtaan ja välttämällä niiden pelkistämistä. Autenttisten aineistoesimerkkien avulla pystyin kuvaamaan haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia mahdollisimman tarkasti ja perustelemaan tekemiäni tulkintoja. Tuloksia raportoidessa tavoitteeni oli myös tuoda esiin aineistoni monipuolisuus ja rikkaus.

*Vilpittömyys.* Vilpittömyydellä viitataan tutkijan rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen. Tutkijan on kyettävä itsereflektoimaan omia arvojaan, ennakkoasenteitaan ja taipumuksiaan tutkijana sekä kertomaan tutkimuksen toteuttamisesta ja haasteista. (Tracy 2013, 233–234.) Mahdollinen haaste tutkimuksen toteuttamisessa on ollut oma kokemukseni perinteisessä ja hajautetussa tiimissä työskentelystä. Pyrin tunnistamaan haastattelurunkoa tehdessäni ja ennen tutkimushaastatteluita omia ennakkoasenteitani teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja työvoiminnan yhteydestä sekä aiempien tutkimusten pohjalta keräämääni tietoa. En halunnut omien ennakkoasenteideni heijastuvan haastattelukysymyksiin tai puheenvuoroihini haastattelun aikana, jotta haastateltavat saivat mahdollisuuden kertoa omista käsityksistään ja kokemuksistaan.

Tutkimuksen tuloksiin on saattanut vaikuttaa se, miten haastateltavat ovat käsittäneet tai määritelleet hajautetun tiimin, sillä haastattelupyynnöön (liite 2) oli kirjattu kriteerit ainoastaan tiimin maantieteellisestä hajautuneisuudesta ja viestintäteknologian käytöstä. Ei siis voida päätellä, missä määrin tulokset kuvastavat juuri tiimiin liittyviä kokemuksia, mutta kuten Raappanan ja Valon (2014, 38) tutkimustulokset osoittavat, työelämässä ihmisten käsitykset tiimeistä ja tiimityöstä vaihtelevat suuresti. Monenlaiset yhteistyökokemukset ja -



rakenteet liittyvät käsityksiin tiimeistä, sillä niissä painotetaan tiimin rajoja, toimintatapoja, vuorovaikutustapoja ja tiimeihin kuulumista eri tavoilla (Raappana & Valo 2014, 38).

Rehellisyyden lisäksi vilpittömyyttä arvioidaan läpinäkyvyyden avulla. Tutkimuksen analyysissä etenin täysin aineiston ehdoilla, mikä teki sen täydellisestä kuvaamisesta haastavaa. Analyysin edetessä saatoinkin vielä palata aiempiin analyysin vaiheisiin ja tarkentaa muodostamiani koodeja ja alaluokkia. Käsiteltävänä oleva aineiston osa vaikutti siihen, miten analyysin vaiheet ja eteneminen vaihtelivat. Analyysin etenemisen kuvaamisessa haastavinta oli se, että lukija pysyisi siitä yhtä hyvin perillä, kuin analyysin tekijä itse.

*Eettisyys.* Tracyn (2013, 242–245) mukaan eettisyyden arviointi korostuu koko tutkimusprosessin ajan: huomiota kiinnitetään menettelytapoihin, tilannesidonnaisuuteen ja relationaalisuuteen liittyviin eettisiin valintoihin. Menettelytapojen eettisillä valinnoilla tarkoitetaan sitä, että tutkija ei saa tuottaa vahinkoa ja haittaa tutkittaville, valehdella heille tai väärentää tutkimusta. Tutkittavien on annettava myös suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja heille on taattava luottamuksellisuus ja oikeus yksityisyyteen. Tilannesidonnaisuuden eettisyydellä viitataan eettisiin kysymyksiin ja ongelmiin, jotka liittyvät nimenomaiseen tutkimusaiheeseen tai tutkimuksen osallistujiin. Relationaalisella eettisyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkija on tietoinen oman toimintansa ja tutkimusaiheen mahdollisista seurauksista esimerkiksi tutkimuksen kohteelle.

Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja tutkittavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden anonymiteetin suojaamista korostettiin ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien. Kaikilta tutkittavilta pyydettiin haastattelutilanteessa suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittavat puhuivat avoimesti ja luottamuksellisesti tiiminsä toiminnasta, sen jäsenistä ja organisaatiostaan, minkä vuoksi näin parhaaksi tutkimusraportin anonymisoinnin. Poistin haastatteluesimerkeistä myös kaikki mahdolliset tunnistetiedot ja muutin sellaiset kohdat, joista haastateltava tai tämän organisaatio olisivat olleet tunnistettavissa. Noudatin aineiston säilyttämisessä myös eettisiä periaatteita tallettamalla

aineiston ulkoiselle kovalevyllä, johon ulkopuolisilla ei ollut pääsyä. Tutkimusaiheen kannalta haastatteluissa tuli ottaa huomioon myös aiheen mahdollinen arkaluontoisuus, sillä työhyvinvointiin ja työhön liittyviin kuormitustekijöihin saattaa liittyä negatiivisia tunteita tai fysiologisia oireita.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

### 8.1 Jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimukselle on työelämässä omat piirteensä ja tämän tutkielman tulokset auttavat ymmärtämään teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä työelämän tehtäväkeskeisissä tiimeissä yhä enemmän. Myös viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimus työvoinnin tai työhyvinvoinnin rakentumisen keskiössä on vasta aluillaan, joten jatkotutkimushaasteita on runsaasti.

Tiimien toimintatavat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen organisoimiseksi voivat erota hyvinkin paljon tiimi- ja toimialakohtaisesti. Toimialan merkitys ei korostunut tämän tutkielman tulosten kohdalla, sillä tutkittavat edustivat eri aloja ja yrityksiä, mikä paransi tutkimuksen yleistettävyyttä. Tämä kuitenkin sulkee pois perusteellisemmän kuvauksen siitä, korostuuko teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitys työvoinnille jollain toimialalla enemmän kuin toisella ja ovatko teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa työvointia määrittävät tekijät erilaisia eri toimialoilla. Jatkossa olisikin kiinnostavaa tarkastella ja vertailla useamman eri toimialan, kuten luovaa työtä ja myyntityötä tekevien, tiimien edustajien käsityksiä ja kokemuksia keskenään.

Tulosten mukaan hajautetuissa tiimeissä käytetään useita eri viestintäteknologioita. Viestintäteknologialla sekä sen valinnalla, käyttötavoilla ja normeilla on todettu olevan merkittävä rooli hajautettujen tiimien toiminnassa (Sivunen 2007, 33). Olisikin kiinnostavaa tarkastella hajautetun tiimin käytössä olevien viestintäteknologisten sovellusten ja välineiden merkitystä työvoinnille. Syvempää ymmärrystä käytössä olevan viestintäteknologian yhteydestä työvointiin voitaisiin saada tarkastelemalla esimerkiksi sitä, mikä merkitys viestintäteknologian ominaisuuksilla on hajautetusti työskentelevien

työvoinnille tai missä määrin jäsenten viestintäteknologinen osaaminen on yhteydessä heidän työvointiinsa.

Mielenkiintoinen aihe jatkotutkimusta varten on myös se, miten ja millä keinoin hajautettujen tiimien työvointia johdetaan ja organisoidaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tulosten perusteella hajautetuissa tiimeissä ei näytä olevan selkeitä käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla tiiminvetäjän tai johtajan olisi mahdollista huolehtia tiimensä hyvinvoinnista. Olisikin kiinnostavaa tarkastella organisaation johdon, henkilöstöhallinnon tai tiiminvetäjien näkemyksiä ja kokemuksia työvoinnin johtamisesta. Lisäksi aihetta voisi lähestyä siitä näkökulmasta, tuetaanko organisaatioissa ylipäättänsä teknologiavälitteistä työvoinnin johtamista, ja jos työvoinnin johtamiseksi on olemassa toimenpiteitä ja käytänteitä, minkälaisia nämä käytännöt ovat ja miten merkityksellisinä työntekijät ja lähijohtajat kokevat ne.

Tekoälyyn kytkeytyvä jatkotutkimushaaste on se, millä tavalla viestinnällistä tekoälyä hyödyntävien teknologioiden, kuten sosiaalisten robottien, chatbottien (ihmisen kanssa keskustelua käyvä tietokoneohjelma) tai automatisoitujen kirjoitusohjelmistojen käyttö vaikuttaa työntekijöiden työvointiin. Viimeaikaisissa teknologiavälitteistä yhteistyötä koskevista tutkimuksista on tarkasteltu myös yhteistyötä ja sen mahdollisuuksia virtuaalimaailmassa (esim. Hakonen & Bosch-Sijtsema 2014; Siau ym. 2010). Tulokset ovat osoittaneet, että virtuaalimaailmojen on koettu korostavan sosiaalista läsnäoloa hajautetuissa tiimeissä, sillä ne mahdollistavat tunteen tiimin muiden jäsenten läsnäolosta paremmin kuin mitkään muun tyyppiset yhteistyöhön käytetyt viestintäteknologiat (Hakonen & Sijtsema 2014, 7). Tulevaisuudessa olisikin kiinnostavaa tutkia sitä, millainen merkitys virtuaalimaailmoilla on hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille, kuulumisen tunteelle tai vuorovaikutussuhteiden läheisyydelle.

## **8.2 Johtopäätökset ja käytännön sovellutukset**

Tämän tutkielman tulokset auttavat ymmärtämään teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä hajautetun tiimin jäsenten työvoinnille. Tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, mitä

teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä on, ja mitkä tekijät heikentävät ja edistävät hajautetun tiimin jäsenten työvoimaa. Aiemmissä tutkimuksissa vuorovaikutus on nähty hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä ja muuttuja sen sijaan, että sitä pidettäisiin työhyvinvoinnin rakentumisen keskiössä. Hajautettujen työntekijöiden työhyvinvointia puolestaan on keskitytty tarkastelemaan tutkimuksissa lähinnä kuormitustekijöiden ja niiden seurausten sekä hyvinvointia edistävien tekijöiden näkökulmasta.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen konteksti tarjoaa kuitenkin uudenlaista näkökulmaa työvoiminnan tutkimukseen, sillä työvoiminnan edistämisen kannalta on tärkeää tunnistaa teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja hajautettujen tiimien erityispiirteitä. Perinteisissä tiimeissä toimivaksi koettu ei samanlaisena siirrettynä välttämättä edistä työvoimaa hajautetuissa tiimeissä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että hajautetun tiimin teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella ja työn organisoimisella on työvoimaa edistävä ja heikentävä merkitys. Useissa organisaatioissa hyödynnetään hajautettujen tiimien joustavaa ja tehokasta tapaa työskennellä, ja tulokset ovat sovellettavissa työhön, joka liittyy työyhteisön ja hajautettujen tiimien työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tuloksia voivat hyödyntää muun muassa johtotehtävissä, hajautetuissa tiimeissä, viestinnän ja vuorovaikutuksen konsultteina sekä työhyvinvoinnin parissa työskentelevät henkilöt. Seuraavaksi esitän suosituksia ja ohjeita siitä, mihin työn organisoimisessa ja vuorovaikutuksessa tulee kiinnittää aivan erityisesti huomiota, kun hajautetusti työskentelevien työvoimaa halutaan edistää.

Hajautetuissa tiimeissä tulee luoda yhteiset toimintatavat ja säännöt haastavien tilanteiden, kuten kasvavan työmäärän ja aikaerojen hallitsemiseksi. Yhteiset toimintatavat on syytä sopia viestintävälineistä lähtien, eli mitä tarkoitusta tiimin käytössä olevat välineet palvelevat ja millaista viestintää missäkin välineessä tulisi olla. Tiimin jäsenten on syytä varmistaa verkkoyhteyden sekä tarvittaessa myös visuaalisen ja auditiivisen yhteyden toimivuus ennen yhteisiä tapaamisia ja palavereita sekä niiden aikana. Myös mahdollisen

taustamelun ja muiden häiriötekijöiden minimoimisella tiimin jäsenet osoittavat kunnioitusta toisiaan ja toistensa työaikaa kohtaan.

Hajautetun tiimin muodostumisvaiheesta lähtien organisaation tai tiiminvetäjän on tärkeää tukea ja rohkaista kasvokkaistapaamisten järjestämistä ja huolehtia tarvittaessa niiden jatkuvuudesta koko projektin ajan. Kasvokkaistapaamisten ajankohdista on syytä sopia yhteisesti ja aikatauluttaa ne hyvissä ajoin osaksi tiimin tekemistä, esimerkiksi kvartaaleittain pidettäviksi tiimipäiviksi tai koko henkilöstölle järjestettävien tapahtumien ja tilaisuuksien, kuten koulutus- ja kehittämispäivien yhteyteen. Näin ollen voidaan välttyä jatkuvalta aikataulujen yhteensovittamiselta ja kasvokkaistapaamisten epäsäännöllisyydeltä.

Hajautetuissa tiimeissä on otettava huomioon se, että osa hajautetun tiimin jäsenistä saattaa työskennellä fyysisesti samassa paikassa ja käydä keskustelua koko tiimiä koskevista asioista. Jotta tieto hajautetuissa tiimeissä kulkisi koordinoitusti kaikille jäsenille, tulee tiedonhallinta toteuttaa suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti. Asioista tulee tiedottaa mahdollisimman yhtäaikaaisesti tai yhteisesti sovituissa paikoissa, esimerkiksi nimetyssä viestintäketjussa tai tietyssä viestintäteknologisessa sovelluksessa.

Hajautetun tiimin jäsenille tulee tarjota pääsy ja käyttöoikeudet myös sellaisiin viestintävälineisiin, jotka mahdollistavat monipuolisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisen läsnäolon tunteen. Esimerkiksi verkkokokoukset tukevat sosiaalista läsnäoloa, sillä niiden avulla teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen saadaan mukaan sekä audittiivinen että visuaalinen yhteys. Tiimin jäsenten työvoimien näkökulmasta käytössä olevien viestintäteknologioiden tulisi tukea sekä työn tekemistä että jäsenten vuorovaikutusta.

Lisäksi on tärkeää, että informaaleja keskustelutilanteita luodaan ja niitä syntyy myös teknologiavälitteisesti, eikä pelkästään kasvokkain. Organisaation viestintäjärjestelmien ja tiimikulttuurin tulisi mukautua ja rohkaista hajautetun tiimin jäseniä niin asiakeskeiseen kuin relationaaliseenkin viestintään teknologiavälitteisesti. Epävirallisten teknologiavälitteisten tapaamisten ja puheluiden salliminen ja sen osoittaminen ovat merkki siitä, että

organisaatiossa kunnioitetaan ja ymmärretään sekä työtehtäviin että vuorovaikutussuhteisiin liittyvä tarpeita. Tiimin hyvää yhteishenkeä ja ilmapiiriä voidaan luoda teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa vapaa-aikaan liittyvillä, humoristisilla ja henkilökohtaisilla keskusteluilla.

Jotta hajautetun tiimin jäsenet voivat työssään hyvin, työn ohessa työaika ja vaivaa on nähtävä myös jäsenten vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseen ja syventämiseen. Työntekijät saattavat ajatella, että työn ulkopuolisista asioista puhuminen työkaverin tai tiimin jäsenen kanssa ei ole soveliasta työajalla, koska siitä ei lähtökohtaisesti makseta kenellekään palkkaa. Vuorovaikutussuhteiden kehittymistä voidaan kuitenkin tukea hajautetuissa tiimeissä esimerkiksi kahden tai muutaman hengen yhteisillä työtehtävillä, sillä ne vaativat osapuolia olemaan säännöllisesti vuorovaikutuksessa.

Tuen, ammatillisen arvostuksen ja luottamuksen osoittamiseksi hajautetun tiiminvetäjän sekä tiimin jäsenten tulisi pystyä yhdessä luomaan ja ylläpitämään psykologisesti turvallista viestintäilmapiiriä. Turvallisen, arvostavan ja luotettavan ilmapiirin luominen vaatii tiimin jäseniltä proaktiivisuutta. Tiimin jäsenten tulee oma-aloitteisesti ja aktiivisesti kannustaa toisiaan, tuoda julki huolenaiheitaan, tarjota apua ja antaa toisilleen palautetta ja vertaistukea. Tiimin on syytä sopia yhteisesti, mihin tai minkä tyyppisiin viesteihin jäsenet ehdottomasti haluavat muiden reagoivan. Ketään tiimin jäsenistä ei saa myöskään lähtökohtaisesti syyttää tehdyistä virheistä tai jättää sellaisten päätösten ulkopuolelle, joihin jokaisella jäsenellä on oikeus vaikuttaa ja tulla kuulluksi.

Lisäksi hajautetuissa tiimeissä tulee kiinnittää erityistä huomiota työvoiminnan johtamiseen, sillä hajautetuilta tiimeiltä näyttäisi puuttuvan työkaluja ja toimintatapoja työvoiminnasta huolehtimiseksi. Tiiminvetäjien tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä esimerkiksi organisaation henkilöstöhallinnon ja johdon kanssa työvoiminnan edistämiseksi. Myös ajatusten ja ideoiden vaihtaminen eri sidosryhmien edustajien kanssa voi tukea työvoiminnan johtamisen ratkaisumallien kehittämistä.

## KIRJALLISUUS

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä.

Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 6.5.2020]

Berry, G. R. 2011a. Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *International Journal of Business Communication*, 48 (2), 186–206.

Berry, G. R. 2011b. A cross-disciplinary literature review: Examining trust on virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24 (3), 9–28.

Boyratz, M. 2019. Faultlines as the “Erath’s crust”: The role of team identification, communication climate, and subjective perceptions of subgroups for global team satisfaction and innovation. *Management Communication Quarterly*, 33 (4), 581–615.

Carlson, P. J. & Davis, G. B. 1998. An investigation of media selection among directors and managers: From “self” to “other” orientations. *MIS Quarterly*, 22 (3), 335–362.

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



- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N. & D'Arcy, J. 2004. Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43 (2-3), 219–232.
- Ebrahim, N., Ahmed, S. & Taha, Z. 2009. Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (3), 2653–2669.
- 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.
- Gibbs, J., Sivunen, A. & Boyraz, M. 2017. Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27 (4), 590–603.
- Gilson, L., Maynard, T., Jones Young, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2014. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41 (5), 1313–1337.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. & Antonucci, Y. L. 2007. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50 (4), 325–333.
- Hakonen, M. & Bosch-Sijtsema, P. M. 2014. Virtual worlds enabling distributed collaboration. *Journal of Virtual World Research*, 7 (3), 1–20.
- Han, H., Hiltz, S., Fjermestad, J. & Wang, Y. 2011. Does medium matter? A comparison of initial meeting modes for virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54 (4), 376–391.

Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. 2005. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15 (1), 69–95.

Hinds, P. J. & Mortensen, M. 2005. Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16 (3), 290–307.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hosseini, G. 2012. A literature review on challenges of virtual team's leadership. *Journal of Sociological Research*, 3 (2), 134–145.

Hunsaker, P. & Hunsaker, J. 2008. Virtual teams: A leaders' guide. *Team Performance Management*, 14 (1), 86–101.

Hyykkänen, U. & Vartiainen, M. 2007. Hyvinvoinnin haasteet mobiilissa työssä. *Työ ja ihminen*, 21 (2), 142–159.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos 2013. Saatavana:  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf) [Viitattu 7.5.2020]

Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. 2005. The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31 (5), 700–718.

- Kokko, N. & Vartiainen, M. 2007. Hajautetun työskentelyn kuormitustekijät. *Työ ja ihminen*, 21 (2), 142–159.
- Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Raportti 2006/2.
- Jacobs, G. 2006. Communication for commitment in remote technical workforces. *Journal of Communication Management*, 10 (4), 353–370.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2015. Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. *Leadership in Health Services*, 28 (3), 228–244.
- Mathieu, J., Maynard, M., Rapp, T. & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpses into the future. *Journal of Management*, 34 (3), 411–476.
- Martins, L., Gilson, L. & Maynard, T. 2004. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30 (6), 805–835.
- Nurmi, N. 2011. Coping with coping strategies: How distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. *Stress and Health*, 27 (2), 123–143.
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 52–74.
- Pinjani, P. & Palvia, P. 2013. Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50 (4), 144–153.

Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. 2004. Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *Advances in Information Systems*, 35 (1), 6–36.

Raappana, M. 2018. *Onnistuminen työelämän tiimeissä*. University of Jyväskylä.

Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 12 (1), 23–40.

Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, R. 2007. Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 36 (3), 259–273.

Ruohomäki, V. & Koivisto, S. 2007. Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa.

Tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus*, 1, 40–51.

Ruppel, C. P., Gong, B. & Tworoger, L. C. 2013. Using communication choices as a boundary-management strategy: How choices of communication media affect the work-life balance of teleworkers in a global virtual team. *Journal of Business and Technical Communication*, 27 (4), 436–471.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2. painos). Tampere: Vastapaino.

Scott, M. E. 2013. "Communicate through the roof": A case study analysis of the communicative rules and resources of an effective global virtual team. *Communication Quarterly*, 61 (3), 301–318.

Shier, M. & Graham, J. 2010. Work-related factors that impact social work practitioners' subjective well-being: Well-being in the workplace. *Journal of Social Work*, 11 (4), 402–421.

Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. & Kopaneva, I. 2012. Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38 (3), 253–279.

Siau, K., Nah, F. F-H., Mennecke, B. E. & Schiller, S. Z. 2010. Co-creation and collaboration in virtual world: a 3D visualization design project in second life. *Journal of Database Management*, 21 (4), 1–13.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79. Jyväskylän yliopisto.

Sivunen, A. & Nordbäck, E. 2015. Social presence as a multidimensional group construct in 3D virtual environments. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20 (1), 19–36.

Smith, B., Alvarez-Torres, M. J. & Zhao, Y. 2003. Features of CMC technologies and their impact on language learners' online interaction. *Computers in Human Behavior*, 19 (6), 703–729.

Suchan, J. & Hayzak, G. 2001. The communication characteristics of virtual teams: A case study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44 (3), 174–186.

Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. 2012. Inhimillisesti tehokas sairaala – työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Verkkojulkaisu. Saatavana: <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109096-loppuraportti-Inhimillisesti+tehokas+sairaala+>

+ty%C3%B6n+mielekkyyshenkil%C3%B6st%C3%B6n+kokemana.pdf/ab6f0622-616b-46bf-a448-f1ca31151603 [Viitattu 20.9.2019]

Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2009. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of Nursing Management*, 17 (8), 1002–1010.

van der Kleij, R., Schraagen, J., Werkhoven, P. & De Dreu, C. 2009. How conversations change over time in face-to-face and video-mediated communication. *Small Group Research*, 40 (4), 355–381.

Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. 2004. Degree of virtuality, well-being and performance in dispersed teams and projects. *Laboratory of Work Psychology and Leadership*. Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology.

Walther, J. B. 1992. Interpersonal effects in computer-mediated interaction. A relational perspective. *Communication Research*, 19 (1), 52–90.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

#### Haastattelun käynnistäminen (Tallennuslupa)

- Missä olet töissä ja mitä työtehtäviisi kuuluu?
- Kerro omin sanoin hajautetusta tiimistä, jossa työskentelet.

#### Viestintäteknologian käyttö

- Mitä viestintäteknologiaa/-teknologioita käytätte vuorovaikutuksessanne?
  - Mihin mitäkin viestintäteknologiaa käytetään?
  - Miten usein olette toistenne kanssa yhteydessä?
- Millaista teknologiavälitteinen vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä on?
  - Millaisia haasteita ja millaisia mahdollisuuksia teknologian käyttö tarjoaa?
- Miten hyvin teknologian käyttö soveltuu suhteiden ylläpitämiseen ja luomiseen?
- Miltä yhteistyö teknologiavälitteisesti tuntuu?

#### Vuorovaikutus tiimissä

- Miten olette yhteydessä toistenne kanssa? Miten pidätte yhteyttä?
- Miten kuvailisit teidän tyypillistä vuorovaikutustanne?
- Millainen ilmapiiri tiimissänne on?
- Millainen suhde sinulle on tiimisi jäseniin? / Millaisia tiimin jäsenten keskinäiset suhteet ovat? (Miten hyvin tunnet /olet tutustunut tiimisi muut jäsenet?)
- Millaista luottamusta tiimissä on?
- Miten tiiminne jäsenet tukevat toisiaan? Millaista tukea tiimissä on?

#### Kuuluminen

- Miten tunnet kuuluvasi osaksi tiimiä?

#### Työhyvinvointi ja vuorovaikutus

- Miten tiimissä luodaan ja ylläpidetään työhyvinvointia?
  - Millainen tiimin vuorovaikutus tukee työhyvinvointiasi?
  - Millainen tiimin vuorovaikutus heikentää työhyvinvointiasi?

## Liite 2: Haastattelukutsu

Hyvä vastaanottaja!

Tyypillinen käsitys teknologivälitteisyydestä on, että se kuormittaa ja häiritsee työntekoa, eikä helpota sitä. Olet mahdollisesti huomannut, että työskenteleminen hajautetusti ja teknologivälitteinen yhteydenpito muiden tiimiläistesi kanssa on tuonut joustavuutta työn tekemiseen ja mahdollistanut esimerkiksi uudenlaisia tiedon jakamisen tapoja. Olet myös mahdollisesti huomannut, että työskenteleminen yksin ilman muiden tiimiläistesi fyysistä läsnäoloa ja teknologiavälitteisen viestinnän aiheuttamat väärinkäsitykset tuntuvat toisinaan kuormittavalta ja turhautavalta. Tämä on täysin luonnollista, sillä tutkimuksissa on todettu, että hajautettu työ asettaa uudenlaisia kuormitustekijöitä ja vaatimuksia työntekijöille. Siksi virtuaalisessa työympäristössä työskentelevien yksilöiden työvoimien, eli työhön liittyvän hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemusten, tutkiminen onkin tärkeää.

Olen viestinnän opiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa työvoimien rakentumisesta hajautetun tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Olen kiinnostunut ennen kaikkea virtuaalitiimeissä ja hajautetuissa tiimeissä työskentelevien käsityksistä ja kokemuksista vuorovaikutuksessa rakentuvasta ja ylläpidettävästä työvoimista.

Toteutan opinnäytetyön aineiston keruun haastattelemalla kasvokkain hajautetuissa tiimeissä tai virtuaalitiimeissä tiimeissä työskenteleviä henkilöitä. Olet etsimäni haastateltava, jos samaistut seuraaviin kriteereihin:

- kuulut ainakin yhteen tiimiin, joka on maantieteellisesti hajautunut eli kaikki tiimin jäsenet työskentelevät fyysisesti eri paikassa ja hyödyntää vuorovaikutuksessaan viestintäteknologiaa
- pääset osallistumaan haastatteluun Jyväskylässä, pääkaupunkiseudulla tai Skypen välityksellä

Opinnäytetyö toteutetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelujen ajankohta sijoittuu lokakuulle. Tarkemman ajankohdan sovin henkilökohtaisesti haastateltavan kanssa. Haastattelu kestää noin tunnin ja se pidetään yhteisesti sovitussa, rauhallisessa paikassa tai Skypen välityksellä.

Haastatteluissa kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti työn jokaisessa vaiheessa. Henkilöllisyytesi ei ole työssä tunnistettavissa. Saatan valita työni raporttiin aineistonäytteitä, mutta niistä poistetaan kaikki sellaiset tiedot, joista sinut, työpaikkasi, jokin muu henkilö tai paikkakunta olisi mahdollista tunnistaa. Haastattelut tallennetaan tutkimuskäyttöä varten, ne säilytetään luottamuksellisesti ja hävitetään, kun tutkielma on valmis kevätlukukauden 2020 alussa.

Sinä voit mahdollisesti antaa arvokasta tietoa siitä, miten työvoimien rakentuu teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Työvoimien tutkiminen on merkittävää



esimerkiksi työkyvyn, työssäjaksamisen ja työhön sitoutumisen kannalta. Työelämässä jokaisen meistä pitäisi kyetä entistä paremmin havaitsemaan ja huomaamaan omaan ja muiden työkykyyn vaikuttavia tekijöitä itse. Kiitoksena avusta lähetän sinulle halutessasi tiivistelmän työni keskeisistä tuloksista kevään 2020 aikana.

### Liite 3: Analyysitaulukko

| Tutkimuskysymys  | Päälouokka   | Alaluokka  |
|--|--|--|
| Millaista teknologiavälitteinen vuorovaikutus on hajautetun tiimin jäsenten käsitysten ja kokemusten mukaan? | Viestintäteknologiset sovellukset ja niiden käyttökokemukset | Viestintäteknologiset sovellukset                |
|  | Haasteet hajautetun tiimin vuorovaikutuksessa                | Viestintäteknologian käyttökokemukset            |
| Mikä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa heikentää ja edistää hajautetun tiimin jäsenten työvointia?  | Työvointia heikentävät ja edistävät tekijät                  | Työn organisointi                                |
|  |  | Tiimin keskustelun luonne                        |
|  |  | Tiimiin ja työyhteisöön kuuluminen               |
|  |  | Tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden läheisyys |
|  |  | Sosiaalinen tuki                                 |
|  |  | Luottamuksen ja arvostuksen ilmaiseminen         |