

Viestintäteknologia työryhmän vuorovaikutuksen tukena

Kaisu Innanen
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
2002

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Kaisu Innanen	
Työn nimi Viestintäteknologia työryhmän vuorovaikutuksen tukena	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji pro gradu -tutkielma
Aika	Sivumäärä 116
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkielman tarkoituksena on selvittää, kuinka viestintäteknologian voi tukea tai toisaalta hankaloittaa vuorovaikutusta työryhmissä. Tutkielma tarkastelee asiaa käyttäjien kokemuksen kautta viestintäteknologian käytön alkuvaiheessa. Tarkasteltava viestintäteknologia on ryhmäviestintäväline, joka otetaan käyttöön jo käytössä olevien, lukuisten viestintäteknologioiden rinnalle.</p> <p>Tutkielman taustalla vaikuttaa tietämystenhallinnan tutkimuskentän ajankohtainen asia, dynaaminen toimintaympäristö, jonka keskeisistä vuorovaikutuksen osa-alueista tutkielman tarkastelun kohteeksi on valittu konfliktin prosessointi, aktiivinen palautteenvaihto sekä henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö. Tutkielman teoriaosuudessa tarkastellaan tutkimuskirjallisuutta, joka käsittelee ko. osa-alueita sekä näiden prosessointia viestintäteknologian välityksellä.</p> <p>Viestintäteknologian vaikutuksia vuorovaikutukseen on tutkittu jo pitkään, mutta tutkimusta on tehty verrattain vähän suomalaisessa todellisessa työyhteisössä. Tämä tutkielma on tilattu, kuvaileva tapaustutkimus, jossa tutkimusryhminä olivat kaksi todellista suomalaisen työyhteisön yksikköä, tiimi ja verkosto.</p> <p>Tutkielman analyysiosuudessa on nojattu Grounded-theoryyn, jonka avulla analysoitiin haastattelemalla kerättyä, litteroitua aineistoa. Haastateltavat olivat sekä miehiä että naisia molemmista tutkimusryhmistä. Avoimella haastattelumetodilla suoritettiin yhteensä 16 noin tunnin pituista haastattelua.</p> <p>Tutkielman tuloksissa nähdään, että viestintäteknologian menestys dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen osana riippuu ensisijaisesti itse käyttäjäryhmän tilanteesta ja toiminnasta, ei niinkään välineen ominaisuuksista. Mm. ryhmän sisäiset rakenteet vaikuttavat voimakkaasti siihen, millaiseksi nähdään viestintävälineen käyttötarve. Viestintäväline koetaan ryhmän sisäiseksi julkiseksi välineeksi ja tämä julkisuus vaikuttaa ilmaisun avoimuuteen, jolloin esim. konfliktien prosessointiin viestintäväline soveltuu vain tietyin ehdoin, mm. pienemmissä sisäisissä ryhmissä. Viestintävälineen käyttöä dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen tukena hankaloittaa usein välineen tekstuaalisuus, jonka koetaan estävän välitöntä ilmaisua.</p> <p>Viestintäteknologian mahdollisuudet dynaamisen toimintaympäristön välineenä nähtiin liittyvän usein keskustelujen ja tiedon tallettämisen sekä leviämisen luomiin uusiin mahdollisuuksiin. Viestintäteknologian myös nähtiin sopivan hyvin erilaisten prosessien osaksi, kuten päätöksenteon alkuvaiheeseen, jolloin viestintäteknologiassa käyty kiivaskin keskustelu voi johtaa myöhemmin äänestykseen kasvokkaisessa tapaamisessa ja näin laajentaa keskustelutilaa kiireisestä kokouksesta ajattomampaan ryhmäviestintäteknologian tilaan.</p> <p>Jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista seurata suomalaisissa organisaatioissa. Usein tutkimuskirjallisuus on pohjoisamerikkalaista eikä voi täysin peilata suomalaista puhekuultuuria tai vuorovaikutusta työyhteisössä, eikä myöskään viestintäteknologian vaikutuksia suomalaiseen työyhteisöön.</p>	
Asiasanat	dynaaminen toimintaympäristö, viestintäteknologia, työryhmä, tiimi, verkosto, konflikti, palaute, kokemusperäinen tieto, grounded-theory
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

SISÄLTÖ	SIVU
1. Johdanto	3
2. Tutkimuksen teoreettinen tausta	5
2.1 Dynaaminen toimintaympäristö	5
2.1.1 Dialogisuus tietämyksenhallinnassa	7
2.2 Valittujen tutkimuskohteiden merkitys dynaamiselle toimintaympäristölle	8
2.3 Itseohjautuva tiimi	9
2.4 Verkosto	9
2.5 Viestintäteknologioiden tutkimustraditiot	11
2.5.1 Rationaalinen traditio	11
2.5.1.1 Sosiaalisen kontekstin vihjeiden puute	13
2.5.2 Sosiaalinen traditio	14
2.5.2.1 Strukturaalinen symbolinen interaktionismi ja adaptiivisen strukturaation teoria	16
2.6 Viestintäteknologian tutkimuskentän keskeiset teemat	20
2.6.1 Vähentyneet sosiaalisen kontekstin vihjeet	20
2.6.2 Päätöksenteko	21
2.6.3 Tehokkuus ja työn laatu	22
2.6.4 Asiasuuntautuneisuus	23
2.6.5 Tasa-arvoisuusilmiö	23
2.7 Dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutus ja viestintäteknologia	25
2.7.1.1 Palaute	25
2.7.1.2 Palaute ja viestintäteknologia	27
2.7.2.1 Konflikti	28
2.7.2.2 Konflikti ja viestintäteknologia	35
2.7.3.1 Henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö	36
2.7.3.1.1 Implisiittinen tieto ja sen ilmaisu	37
2.7.3.2 Henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö ja viestintäteknologia	40
2.7.3.2.1 Sosiaalisen informaation käsittelyn teoria ja hyperpersonaaalisuus	42
3. Tutkimusongelmat	45
4. Menetelmät ja aineiston keruu	46
4.1 Tutkimuskohteiden esittely	46
4.2 Aineiston keruu	46
4.3 Analyysimenetelmät	48
4.4 Analyysityöskentely	49
4.5 Aikataulu	52

5. Tulokset	53
5.1 Verkoston vuorovaikutusta määrittävät pitkälti vapaaehtoisuus ja toissijaisuus myös ryhmäviestintäteknologiassa	53
5.1.1 Palaute	53
5.1.2 Konflikti	59
5.1.3 Henkilökohtaiset tietolähteet	63
5.1.4 Taulukko1. Verkostoa koskevat tulokset taulukossa	71
5.2 Tiimin sisäiset rakenteet muokkaavat vuorovaikutusta viestintäteknologiassa	72
5.2.1 Palaute	72
5.2.2 Konflikti	75
5.2.3 Henkilökohtaiset tietolähteet	78
5.2.4 Osallistuminen	87
5.2.5 Taulukko2. Tiimiä koskevat tulokset taulukossa	92
6. Diskussio	94
6.1.1 Palautteenvaihto ja traditionaaliset teoriat	95
6.1.2 Kohdentaminen palautteenvaihdossa	97
6.2.1 Ristiriitatilanteita ei käsitellä julkisesti	98
6.2.2 Tiimin sisäiset suhteet ristiriitatilanteissa	100
6.3.1 Tiedon käsitteen kompleksisuus verkoston dynaamisuuden haasteena	101
6.3.2 Henkilökohtaiset tietolähteet ja kasvokkainen vuorovaikutus	103
6.3.3 Osallistuminen organisaatiomuutokseen	106
7. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	109
KIRJALLISUUS	112
LIITTEET	
LIITE A Teemahaastattelurunko: tiimi	
LIITE B Teemahaastattelurunko: verkosto	

1. Johdanto

Kun minulta on kysytty, mikä on graduni aihe, olen pyrkinyt antamaan vastauksen arkikielellä näin: "Tutkin sitä, miten vuorovaikutus onnistuu, ja onnistuuko ylipäättään viestintäteknologian välityksellä työryhmissä, jotka ovat niin kiireisiä, että tuskin ehtivät toisiaan tapaamaan ja ihmisten välillä on pakko olla teknologia. Mitä vuorovaikutukselle tapahtuu?" Yleisellä tasolla tämä onkin tutkielmani karkea, karrikoitu sisältö, joka liittyy vahvasti ajankohtaiseen viestintäteknologian käytön yleistymiseen useilla elämänalueilla.

Viestintäteknologian vaikutuksia on tutkittu jo useita kymmeniä vuosia ja tutkimuskentän tuottamat tulokset ovat mielenkiintoisia ja ristiriitaisia toisiinsa nähden. Viestintäteknologinen kehittyminen näyttää johtavan väistämättä jonkinasteiseen muutoksen työyhteisön vuorovaikutuksessa, kun kasvokkainen vuorovaikutus korvaantuu osittain tekstipohjaisella, teknologian välittämällä vuorovaikutuksella. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä ovat nonverbaaliset vihjeet, jotka eivät välity viestintäteknologian välityksellä ja tämä luo kompleksisia vaikutuksia keskinäiseen kanssakäymiseen ja työskentelyyn. Muutokset eivät kuitenkaan tapahdu dramaattisesti vaan hiljalleen organisaatiokulttuurin muutoksen mukana. Viestintäteknologia vaikuttaa organisaation vuorovaikutukseen monin tavoin: se esimerkiksi mahdollistaa vuorovaikutuksen etäisten paikkojen välillä, kuten myös viestien lähettämisen organisaatiossa hierarkia-asetelmien ohitse. Lisäksi viestintäteknologian nähdään vaikuttavan mm. yksilön ja ryhmän suhteeseen. Omassa työssäni lähtökohta on kuitenkin tutkimuskohteitteni eritystilanteissa eikä ennalta-asetellussa ongelmassa.

Tutkielmassani keskityn dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen tarkasteluun viestintäteknologian ollessa osa ryhmän vuorovaikutusta. Dynaaminen toimintaympäristö on tietämyksenhallinnan teoriakentän termi, jolla tarkoitetaan organisaation toimintatapaa, joka puolestaan mahdollistaa innovatiivisuuden. Dynaamisessa toimintaympäristössä vuorovaikutuksen keskeisiä tekijöitä ovat palautteenvaihdon aktiivisuus, konfliktitilanteiden prosessointi sekä henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö. Keskityn siis tarkastelemaan näiden osa-alueiden ja viestintäteknologian keskinäistä suhdetta toisiinsa. Tutkimuskenttä on jo tuottanut mielenkiintoisia tuloksia tutkielmani aiheiden ja viestintäteknologian suhteesta, mm. konfliktien prosessointi viestintäteknologian välityksellä voi tietyissä tilanteissa tuottaa laadukkaampia lopputuloksia kuin kasvokkaisuviestintä.

Tutkielma on erään suuren suomalaisen IT-yhtiön tilaama työ ja tilaajan toivomuksena oli löytää tieteellisin keinoin apua ja näkemyksiä viestintäteknologian käyttöönottoon liittyviin hankaluuksiin. Tilaajaorganisaatiota varten olen laatinut oman raportin, jossa viestintäteknologian vaikutuksiin paneudutaan käytännöllisellä tasolla.

Oma mielenkiintoni tutkimusalaan liittyy jo aikaisempien opintojen aikana heränneeseen kiinnostukseen sekä haluun pyrkiä käyttämään tieteellisiä menetelmiä todellisen ongelman käsittelyyn, minkä yhteistyö tilaajaorganisaation kanssa mahdollisti.

Tutkielma on luonteeltaan kuvaileva tapaustutkimus. Tutkimusmetodeina käytin teemahaastattelua ja analysoin aineistoani grounded-menetelmään tukeutuen. Analyysi ja tulokset koskevat siis nimenomaan tutkimuskohteitani ja kuvaavat näiden erityistilanteita enkä pyri minkään teorian testaukseen.

Tutkielma antaa tietoa nykyaikaisen, suomalaisen työyhteisön jäsenten suhtautumisesta viestintäteknologiaan sekä erilaisista osa-alueista, jotka työyhteisössä vaikuttavat uuden viestintävälineen käyttöön vuorovaikutuksen osana. Ajatus vastaa myös Kallion ja Jäkälän (2000) esittämää ehdotusta kohdistaa viestintäteknologian käytön tutkimusta nimenomaan käytön alkuvaiheeseen, jolloin ihmisten näkemykset asiasta joutuvat murrokseen ja käytön tavat ovat vasta vakiintumassa.

Tutkielman tutkimusryhminä oli kaksi todellista työryhmää. Näistä toinen oli noin 20 hengen tiimi ja toinen oli noin 50 hengen organisaation sisällä toimiva verkosto. Verkoston jäsenet edustivat samaa ammattikuntaa, mutta työskentelivät eri puolilla organisaatiota. Suoritin yhteensä 16 henkilökohtaista haastattelua ja näihin osallistui sekä miehiä että naisia molemmista ryhmistä.

Viestintäteknologia, jota tutkielmassa tarkastellaan on Lotus Notesin QuickPlace ryhmäviestintä -ohjelma, joka toimii verkossa usean käyttäjän yhteisenä keskustelu- ja tiedon tallettamistilana. Ohjelman ominaisuuksia ovat mm. keskustelupalstat, chat-mahdollisuus, mahdollisuus perustaa tietyille käyttäjäryhmille rajattu koko ohjelmiston toiminnot omaava tila sekä erilaiset tiedostojen talletusmahdollisuudet. Ohjelmistoon tullaan salasanalla ja alkuvaiheessa ohjelmistoon pääsee vain organisaation verkon sisällä. Ohjelman luonteeseen kuuluu helppokäyttöisyys sekä vuorovaikutuksellisuus.

2. Tutkimuksen teoreettinen tausta

2.1 Dynaaminen toimintaympäristö

Tämän tutkielman tutkimuskysymysten valinnan taustalla on dynaaminen toimintaympäristö. Dynaamista toimintaympäristöä määritellään tietämyksenhallintateorioissa, jota seuraavassa tarkastellaan.

Tietämyshallinta on viime vuosina noussut kiinnostuksen kohteeksi niin monikansallisissa yrityksissä, valtioiden hallinnossa, pienyrityksissä sekä taloustieteen, yhteiskuntatieteiden ja käyttäytymistieteiden piirissä ja organisaatio-, sekä johtamisteoreettisessa keskustelussa. Suuryritykset nimittävät ylimpään johtoonsa tietojohdajia kehittämään yrityksen tietoprojekteja sanan laajassa, myös ihmiskeskeisessä merkityksessä. Tietämyshallinta nähdään usein liiketoimintaälyn (Business intelligence) keskeisenä tekijänä. (Koski 1998.) Tietämyksenhallinnan juuret ovat Euroopassa, vieläpä Pohjoismaissa (Stähle & Grönroos 1999).

Tietämyshallinta-ajattelun taustalla ovat mm. organisaatio-oppimisen teoriat, innovaatioteoriat sekä Total Quality Management -ajattelu. Tietämyshallinta kyseenalaistaa voimakkaasti käsityksiä organisaation rakenteesta, työn muodosta ja periaatteista, organisaation koulutusjärjestelmistä ym. Tietämyshallinta-ajattelu painottaa investoimista tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen prosesseihin organisaatiossa. (Koski 1998; Stewart 1999.)

Tietämyksenhallintaa voidaan kuvata tietoprosessien organisoinniksi niin, että organisaation ydintoimintojen laatu maksimoituu. Tämä ei siis ole ainoastaan informaatioteknologian soveltamista vaan myös ja nimenomaan niiden prosessien ja ympäristöjen hallintaa, joissa ihmiset luovat ja soveltavat tietoa. Organisaation omistama informaatio ymmärretään hyvin laajasti ja siihen kuuluu myös työntekijöiden ns. hiljainen tieto eli kokemus- ja näkemystieto (tacit-tieto, implisiittinen tieto). (Koski 1998.)

Tiedon tuottavuuden ongelma ilmenee mm. niin, että naapurihuoneissa tai samassa organisaatiossa työskentelevät ihmiset eivät jaa tietoa toistensa kanssa. Usein he eivät ole tietoisia toistensa tekemisistä ja osaamisesta, eivätkä siis myöskään tuota synenergiatuotteena uusia ratkaisuja toistensa osaamista rikastuttamalla. Tietoa siis on paljon, mutta se on talletettuna eri ihmisten päihin. Yksilöiden jatkuvasti kehittyvä tieto ei siirry organisaation yhteiseksi osaamispääomaksi. Hiljaisen tiedon saattaminen innovaatioprosessien polttoaineeksi on yksi tärkeä tietämyshallinnan toiminta-alueista. Kuitenkin tämän prosessin aikaansaanti on osoittautunut organisaatioissa hankalaksi. Organisaatioiden osalta olennaista on tarkastella sitä, millainen organisaatiomalli, työsuhderakenne ja yleinen organisaatioeetos tukevat tiedon kehittymistä. (Koski 1998.)

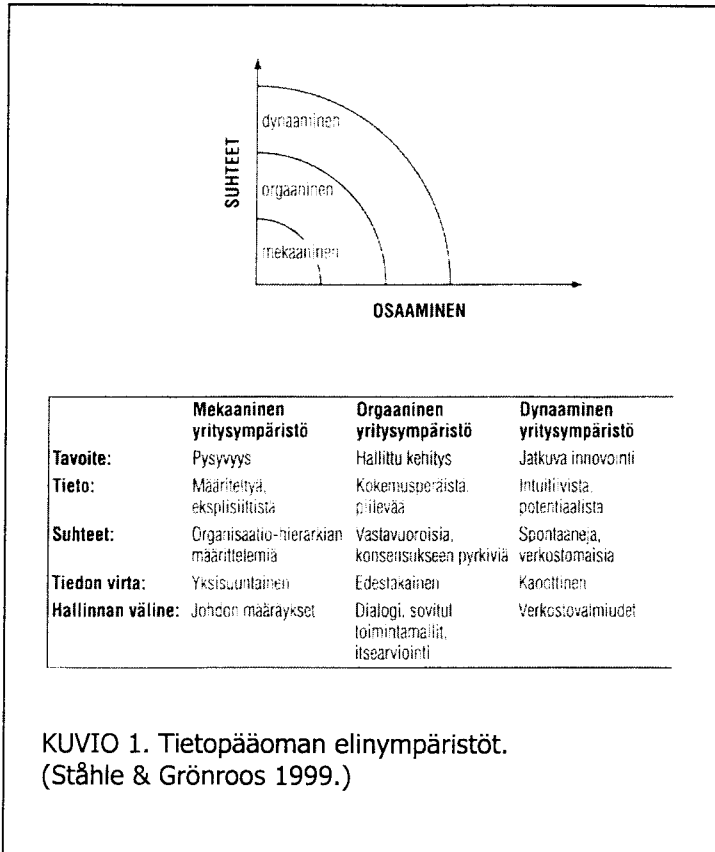
Innovatiivisuus, innovaatio ovat keskeisiä teemoja tietämyksenhallinnassa. Käsitteiden merkitys ei ole täysin vakiintunut tietämyksenhallintakirjallisuudessa, vaan molempia käytetään melko vapaasti kuvaamaan jonkinasteista avoimuutta, luovuutta ja uusien oivallusten keksimisen aktiivisuutta kahdenvälisessä viestintätilanteessa, ryhmissä, organisaatiossa. Stählen ja Grönroosin mukaan "Innovaatiolla tarkoitetaan teknistä, ta-

loudellista tai muuta uutuutta tai uudistusta. Lisäksi, kun termiä käytetään yritystoiminnan yhteydessä, markkinoiden on hyväksyttävä innovaatio. Toisin sanoen oivalluksen on vaikutettava yrityksen kilpailukykyyn" (Ståhle & Grönroos 1999, 31). Innovaatio voi olla pieni tai iso, olennaista kuitenkin on, että on syntynyt täysin uusi näkökulma, ratkaisu, toimintatapa jne. Innovaatioissa ei koskaan ole kyse kehityksestä, jota voidaan synnyttää loogisella päättelyllä olemassa olevan pohjalta, vaan enemmänkin kaoottiselta pohjalta kohoavasta, pulpahtavasta kehityksestä. Olennaista on, että jossakin vaiheessa aineisto, jota on työstetty alkaa puhua omaa kieltään ja alkaa järjestäytyä ikään kuin omasta voimastaan. Innovatiivisuudella tarkoitetaan mm. yrityksen jatkuvan itseuudistumisen ominaisuutta eikä ainoastaan sen tuotteita ja keksintöjä. (Ståhle & Grönroos 1999.)

Myös informaation ja tiedon suhde sekä uuden tiedon luominen ovat keskeisiä tietämyksenhallinnan teemoja. Informaation olemassaolo on esimerkiksi Bhattin ajatuksissa sidottu tietämyksen luomiseen ja kehittämiseen organisaatioissa. Ikujiro Nonakan ajatuksia mukaillen myös Bhattin mielestä informaation tulisi olla organisaatioissa helposti käsillä käsittelyä varten. Informaatio yhdistyy tietoon luomisen, prosessoinnin ja jakamisen kautta. Esimerkiksi menestyksekkäästi prosessoitu asiakaspalaute on yksi esimerkki tästä. Informaatiota luomalla, prosessoimalla ja jakamalla yhtiöt voivat tuottaa tilan, mikä puolestaan vie yhtiötä kohti kaaosta ja epäjärjestystä. Kaaoksen menestyksekkäs johtaminen ja informaatiospiraali johtavat uuden tiedon syntyyn. Tiedon luominen voi helpottua organisaatioissa riippuen sen jäsenten luovuudesta ja halusta oppia yhteistyössä. (Bhatt 2000.)

Dynaamisen organisaatiomallin perustekijöiden voi nähdä kehittyneen 1980-luvulta, jolloin avainkäsitteiksi nousivat ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus. Dynaamisuus; joustavuus, nopeus ja innovatiivisuus yrityksen toiminnassa on vastaus nykyiseen hyvin nopeatempoiseen, turbulentiin ja vaativaan yrityselämään. Organisaatiot alettiin nähdä staattisen pysyvän rakenteen järjestelmien sijasta dynaamisina, muutostilassa pysyvästi toimivina verkostorakenteina. Verkostorakenne vaikuttaa mullistavasti mm. hierarkian ja viestintäkanavien, sekä –virtojen toiminnasta vallalla olleisiin käsityksiin. Ajattelusuuntaan vaikuttivat nimittäin mm. kaaosteoriat. (Ståhle & Grönroos 1999.) Dynaaminen toimintaympäristö siis eroaa huomattavasti organisaatiosta ja byrokraattisesta organisaatiomallista.

Kuviossa 1 on nähtävissä tietopääoman elinympäristöt mekaanisessa, orgaanisessa sekä dynaamisessa toimintaympäristössä. Uloimmalla kehällä, dynaamisessa toimintaympäristössä, ihmistenväliset suhteet sekä tiedon määrä on suurimmillaan ja hajaantuneimmillaan. Innovatiivisen ja dynaamisen toimintaympäristön toiminnan keskeisiä elementtejä ovat mm. verkostoituminen, tiedon intuitiivisuus ja potentiaalisuus sekä vuorovaikutussuhteiden spontaanisuus ja verkostomaisuus. Tieto virtaa kaoottisesti ja hallinnan välineenä ovat verkostovalmiudet. (Ståhle & Grönroos 1999.) Dynaamisen ympäristön toimintatavat ovat toisaalta tuloista kiivastuneesta kilpailusta ja vaatimustasosta, joka haastaa yritykset tuottamaan innovaatioita. Toisaalta dynaaminen toimintaympäristö on yksi ratkaisu sietää turbulenttia toimintaympäristöä ja menestyä siinä.



Ihmisten välisen vuorovaikituksen piirteiden on tuettava innovatiivisuutta dynaamisessa toimintaympäristössä. Tiedon on oltava jatkuvan vaihdon kohteena, jolloin siihen reagoidaan, sitä käsitellään ja vaihdetaan. Jos yksilön tiedonhallinta tukkeutuu, eikä hän reagoi saamaansa viestiin, hän näivettää automaattisesti sen kanavan, josta viesti tuli. Vuorovaikutussuhteiden merkitys ja sosiaaliset taidot korostuvat, sillä mitä enemmän yksilön reagointikyky heikkenee, sitä heikommaksi muuttuu myös verkosto. Lisäksi verkosto tarvitsee taitoa käsitellä suurta informaatiomäärää nopeasti, olkoon kyseessä eksplisiittinen tai implisiittinen tieto, viestintä-tekniikan tai kasvokkaisviestinnän välittämä viestintä. Ihmiseltä vaaditaan vahvaa tilannettajua, jotta hän pystyy käsittelemään nopeita ja ennakoimattomia tilanteita. (Stähle & Grönroos 1999.)

Mitä tämä kaikki tarkoittaa yksilön ja ryhmän viestinnän kannalta? Millaista tulee olla vuorovaikutuksen, kun kaaoksen odotetaan järjestäytyvän itsestään innovaatioksi? Millaista on innovatiivinen vuorovaikutus? Tietämyksenhallintakirjallisuus ei tarjoa puheviestinnällistä analyysia, vaan käsitteissä pysytään yleisemmällä tasolla. Puhutaan mm. dialogisuudesta, intuitiosta, itsearvioinnista.

Seuraavaksi tarkastellaan dynaamisen toimintaympäristön keskeisenä vuorovaikutuksen teema-alueena dialogisuutta, joka selvittää tässä työssä tehtyä valintaa käsitellä vuorovaikutuksen tiettyjä osa-alueita.

2.1.1 Dialogisuus tietämyksenhallinnassa

van der Smagt ottaa mielenkiintoisen kannan dialogisuuteen uuden merkityksen luojana. Hän erottaa kahdensuuntaisen monologin dialogista. Kaksisuuntaisessa monologissa osallisten pyrkimyksenä on joko vastaanottaa tai lähettää informaatiota. Vastaanotolla van der Smagt tarkoittaa sanoman merkityksen ymmärtämistä, kuten lähettäjä sen lähetti. Lähettäminen taas on oman sanoman ja merkityksen siirtämistä vastaanottajalle. Merkitys on siis olemassa jo ennen viestintätilannetta ja merkitys vain pukataan mukaan vuorovaikutukseen. Merkitys ei ole yhteisen neuvottelun ja määrittelytyön tai vuorovaikutuksen tulosta. (van der Smagt 2000.)

Dialogi eroaa radikaalisti kaksisuuntaisesta monologista. Dialogi voi avata rikkaan molemminpuolisen ymmärryksen ja tuottaa merkityksiä. Dialogiin osallistuvat refleктоivat omia ja muiden merkitystä luovien prosessien takana olevia oletuksia ja näiden käsittelyn kautta päätyä toistensa näkökulmien laajaan ymmärtämiseen, jolloin puolestaan tieto voi rikastua. (van der Smagt 2000.)

”Orgaanisen toimintaympäristön perusdynamikka on dialoginen, jolloin yritys kykenee uudistamaan itseään sisältäpäin jatkuvasti. Dialogi toimii tavallaan yrityksen sisäisenä palautejärjestelmänä. Dynaaminen toimintaympäristö, jonka ydin on innovaatio, on myös dialoginen. Mutta dialogi on äärimmäisen herkkää, niin herkkää että se muistuttaa mielummin resonanssia kuin palautetta” (Stähle & Grönroos 1999). Ero dynaamisen ja orgaanisen toimintaympäristön välillä ei suinkaan ole aina helposti havaittavissa, mutta tiedon olemuksen osalta erona on, että tiedon intuitiivisuudella ja potentiaalisuudella korostetaan dynaamisessa kentässä tiedon mahdollista syntymistä ja kehittymistä uudeksi kaaosmaisesti ja yllättäenkin erilaisten rajapintojen kohdatessa dialogissa. Orgaanisessa toimintaympäristössä tiedon voi nähdä kehittyvän aina olemassaolevan tiedon päälle, olemassaolevaa tietoa kehittäen ja sitä jatkaen, ennustettavasti.

Tässä työssä on valittu tilaajaorganisaation kanssa yhteistyössä kolme teemaa, jotka ovat osa dialogisuutta dynaamisessa toimintaympäristössä: 1) ristiriidat toimivat kaoottisena voimana; 2) runsas palautteen määrä auttaa määrittämään toimintaa; 3) dialogisuus ja intuition käyttö ja sen harjaannuttaminen toimivat organisaation uuden tiedon luomisen voimina.

Nämä teema-alueet ovat keskeisiä dynaamisen toimintaympäristön dialogisuudessa, mutta varmasti muitakin keskeisiä vuorovaikutuksen osa-alueita on.

2.2 Valittujen tutkimuskohteiden merkitys dynaamiselle toimintaympäristölle

Myöhemmin tutkielman teoriaosuudessa tarkastelen valittuja kohteita – konfliktien käsittelyä, palautteenvaihtoa, henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöä - tarkemmin sellaisina kuin niitä puheviestinnän teoriakirjallisuudessa on tarkasteltu. Tässä kappaleessa pyrin kuvaamaan valittujen vuorovaikutuksen osa-alueiden merkitystä dynaamiselle toimintaympäristölle. Miksi esim. konfliktien prosessointi on keskeinen vuorovaikutuksen alue kun pyritään kehittämään uusia innovaatioita?

Ristiriitojen käyttö organisaatiota hyödyttävänä tekijänä, on noussut viime vuosina esille teoriakirjallisuudessa. Konfliktit oikein hoidettuina ovat dynaamisen toimintaympäristön kannalta hedelmällisiä, sillä ne ilmaantuvat eri osaamisalueiden rajapinnoille, aivan kuten innovaatiotkin. Konfliktien hedelmällisin toiminto on se, että parhaimmillaan ne pakottavat osapuolet ilmaisemaan erimielisyyksiään ja yhteistyössä, dialogissa tarkastelemaan toistensa syitä ja perusteita olla eri mieltä. Näin osapuolet joutuvat tutustumaan vastapuoltensa lähtökohtiin ja ajatusrakenteisiin. Tässä vaiheessa ollaan lähimpänä innovaatiota, kun erilaiset näkökulmat

voivat rikastuttaa toisiaan ja kehittää uusia asioita. Tosin tilanne edellyttää hallittua, asiasuuntautunutta konfliktiprosessia.

Palaute ja dialogisuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Käytännössä tämä tarkoittaa intensiivistä kuuntelemisen ja kuulemisen kulttuuria. "Jos kuullaan ainoastaan ne näkemykset, jotka tulevat johdolta tai statusta omaavilta henkilöiltä, ei voida vielä puhua dynaamisuudesta tai innovatiivisuuden edistämisestä" (Ståhle & Grönroos 1999, 116). Lisäksi myönteisen ja kielteisen palautteen sekä informaatiovirtojen tulee kulkea organisaatiossa vähintään kaksisuuntaisesti, alhaalta ylös kulkevan informaation tulee olla yhtä tärkeässä asemassa kuin ylhäältä alas kulkevan. (Ståhle & Grönroos 1999.) Palautteenvaihdon aktiivisuutena yksilötasolla voidaan siis pitää palautteen hakemista, pyytämistä ja antamista aktiivisesti kaikilla organisaation tasoilla sekä myös palautteeseen reagoitua ja palautteenvaihdon vastavuoroisuutta.

Dynaamisessa toimintaympäristössä vaihdettavan tiedon olemus on Ståhlen ja Grönroosin määrittelyissä kokemusperäistä; intuitiivista ja potentiaalista. "Vain sellainen tieto, joka on olemukseltaan kokemuksellista - tunteita tai mielteitä yhdistyneinä tekoihin - sisältää organisaatiota uudistava voimaa", (Ståhle & Grönroos 1999, 128). Kokemusperäistä tietoa kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa myös piileväksi tiedoksi, tacit-tiedoksi ja implisiittiseksi tiedoksi. Nämä kuvaavat tämältyyppisen tiedon olemusta, se on piilevää, ts. ei ilmiselvää ja implisiittistä, sisäistä, ts. ei ulkoisesti näkyvää. Kokemuksellista tietoa voi kuvata vertaamalla sitä talletettavaan tietoon: "Vaikka varastoisimme kuinka paljon tietoa ja malleja tahansa organisaation tietokantoihin, vaikka tiedottaisimme kuinka henkilöstölle, ainoastaan vuorovaikutuksessa kehittyvät merkitykset kykenevät uudistamaan yritystä", (Ståhle & Grönroos 1999, 128).

2.3 Itseohjautuva tiimi

Tutkimuskohteena oleva tiimi on itseohjautuva tiimi. Tiimi siis on todellinen ja kaikki jäsenet pyrkivät yhdessä samaan päämäärään, mutta 'normaalien' tiimi määritysten lisäksi tiimi on ennen kaikkea itseohjautuva tiimi. Myös seuraavat määritelmät kuvaavat tutkielmaani osallistunutta tiimiä.

Mm. Appelbaum, Abdallah ja Shapiro kokoavat eri määritelmiä itseohjautuvien tiimien piirteistä ja näitä ovat mm; itseohjautuva tiimi on jokapäiväisessä vastuussa työstään ja toiminnastaan; itseohjautuvat tiimit eivät ole projektitiimejä, vaan luonteeltaan pysyviä tiimejä, jotka hallitsevat prosessejaan itse alusta loppuun; itseohjautuvan tiimin jäsenten tulee suorittaa useita eri tehtäviä, jotka ennen kuuluivat johtajalle, kuten henkilöstön palkkaaminen ja erottaminen sekä työprosessien aikatauluttaminen. Itseohjautuvat tiimit voidaan nähdä koostuvan kahdesta dynaamisesta komponentista; 1) itsehallinnon prosessista sekä 2) kollaboratiivisesta tiimityöstä. (Appelbaum, Abdallah & Shapiro 1999.)

2.4 Verkosto

Seuraavaksi kuvaan erilaisia teoreettisia näkemyksiä verkostosta sekä verkostojen suhteesta viestintäteknologioihin ja pyrin tätä kautta myös määrittämään tutkimukseeni osallistuneen verkoston luonnetta.

Nykypäivän organisaation joutuvat vastaamaan turbulentiin ja dynaamiseen ympäristöön sekä vaihtuviin toimintaympäristön tarpeisiin mm. jakamalla organisaation valtaa alemmas ja mm. luomalla verkostoja organisaation sisälle toiminnan tehostamiseksi (Ahuja & Carley 1999).

Verkostoihin liitetään usein lisäksi jonkinasteinen virtuaalisuus. Ahujan ja Careyn mukaan Lipnack ja Stamps määrittelevät virtuaalisia tiimejä mm. niin, että verkosto toimii läpi tilan, ajan ja organisaation rajojen. Verkoston sisäiset linkit vahvistetaan viestintäteknologioiden avulla. (Ahuja & Carley 1999.)

Toisaalta viestintäteknologia nähdään myös sopimattomana verkoston viestintävälineenä. Viestintäteknologia kylläkin nähdään apuna verkostoitumisessa, mutta usein lähinnä sen aikaa säästävän ominaisuuden vuoksi. Viestintäteknologiaa ei useinkaan pidetä sopivana verkostoitumisen välineenä, sillä verkostojen luominen ja ylläpito tarvitsevat kasvokkaista vuorovaikutusta ja esimerkiksi tiettyjen ryhmätilanteiden tärkeää rituaalimaisuutta ei voi ylläpitää teknologian välityksellä. (Baker 1994.)

Epävirallisuus ja epämuodollisuus liitetään usein virtuaalisiin ryhmiin, jotka formaalien sääntöjen, toimintamallien, raportointisysteemien ja normien sijasta toimivat enemmän korostuneen epävirallisen viestinnän avulla, kuten Monge ja Contractor, Ahujan ja Carleyn (1999) mukaan määrittelevät.

Verkostojen vuorovaikutus rikkoo perinteiset hierarkiset organisaation viestinnän mallit ja tukee lateraalista, organisaation eri tasoille rajoittamattomasti kulkevan tiedon määrää. Viestintäteknologian käyttö verkostoissa tukee juuri tätä kaikkiin suuntiin kulkevaa viestintää. Viestintäteknologian tutkimus (ja varsinkin sen rationaalinen koulukunta) on havainnut, että yksilöiden piirteet, kuten rooli ja status olisivat vähemmän merkityksellisiä tämällytyypisessä viestinnässä. (Sproull & Kiesler 1986.) Eri suuntiin vapaasti kulkeva viestintä organisaatiossa ja verkostorakenne ovat myös nimenomaan dynaamisen toimintaympäristön keskeisiä tekijöitä.

Tutkimukseni verkosto on organisaatiossa virallisesti luotu verkosto, mutta toimii myös epävirallisen verkoston tavoin ja jäsenten henkilökohtaiset suhteet muokkaavat verkoston toimintaa jatkuvasti eri yhteistyökuvioissa ja henkilökohtaisissa suhteissa. Uuden viestintävälineen toivotaan helpottavan virtuaalisuuden avulla verkoston toimintaa, joka muutoin hankaloituu verkoston jäsenten kiireisyydestä sekä organisaation eri puolille hajaantuvasta toiminnasta.

2.5. Viestintäteknologioiden tutkimustraditiot

Esittelen seuraavassa viestintäteknologioiden tutkimuksen traditiot. Eri traditiot koostuvat keskeisistä ajatussuuntauksista, joiden mukaan tutkimustuloksia usein tulkitaan. Teoriasuuntausten tarkastelu auttaa ymmärtämään väitteitä, joita viestintäteknologian vaikutuksista esitetään. Tutkimuskentän kompleksisuus ja viestintäteknologian sekä vuorovaikutuksen suhteen tarkastelu ei seiso tukevalla pohjalla ilman traditioiden esittelyä, jolta nähtynä useat viestintäteknologiaa tulevat ymmärrettäväksi. Traditioiden pohjalta voidaan helpommin lähestyä myös yksityiskohtaisempia viestintäkäyttäytymisen ilmiöitä. Esim. palautteenvaihdosta viestintäteknologian välityksellä ei ole tehty paljon tutkimusta, mutta tutkimustraditioita noudattavia tulkintoja kylläkin. Traditioiden tuntemus auttaa ymmärtämään ihmisten välistä vuorovaikutusta myös tämän tutkimuksen aiheiden osalta.

Puheviestinnän tutkija Kallio on selvittänyt eri julkaisuissaan ryhdikkäästi viestintäteknologian moninaista tutkimuskenttää ja esittelen tutkimustraditioita hänen esityksiään seuraten. Viestintäteknologian tutkimuksen voidaan nähdä jakautuvan kolmeen suuntaukseen: rationaaliseen traditioon, sosiaaliseen traditioon sekä sosiaalisesta traditiosta irtautuvaan adaptiiviseen suuntaukseen. (ks. Kallio 1998). Jakaantuminen oli selkeämpää 1970- ja 1980-luvuilla, mutta on kohti 1990-luvun loppua menettänyt merkitystään. Rationaalisen tradition mukaan viestintäteknologian käyttötavat ja lähtevät välineestä, jolloin itse välineen tekniset ym. ominaisuudet määrittelevät sen käyttöä. Sosiaalinen traditio taas näkee teknologiaa käyttävän yhteisön ja sen erityispiirteiden sekä toimintatapojen olevan keskeisempi viestintäteknologian käyttötapoja muokkaava tekijä. Adaptiivinen suuntaus taas tarkastelee teknologian käyttöä yhteisön kulttuurin tuotteena, eikä niinkään yksilön valintana. Tällöin teknologian ja yhteisön toisiinsa mukautumisen suhde on vastavuoroinen – yhteisön tavat muokkaavat välineen käyttötapoja sekä sen omaksuttua olemusta, mutta samalla itse väline muokkaa yhteisön toimintatapoja ja jopa luonnetta. (Kallio & Jäkälä 2000.)

2.5.1 Rationaalinen traditio

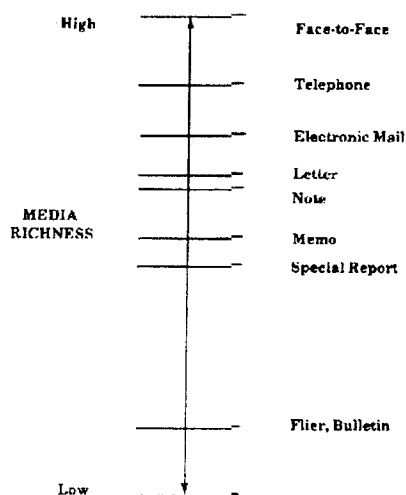
Rationaalinen traditio oli vahvimmillaan 1970-80 –luvulla. Rationaalisen tradition taustalla vaikutti Shannonin ja Weaverin informaatioteoria, jossa informaatio kulkee yksinkertaisesti lähettäjältä vastaanottajalle kanavien välityksellä. Shannonilla ja Weaverilla oli matemaatikko-insinööri koulutus ja he pyrkivät alunperin selvittämään puhelinkaapelin ja radioaallon tehokkainta käyttötapaa. Tehokkuus heidän näkemyksissään siis tarkoittaa sitä, kuinka hyvin sanoma saadaan mahdollisimman muuttumattomana lähettäjältä vastaanottajalle. Vaikka Shannonin ja Weaverin teoria ei lainkaan tarkastele vuorovaikutusta inhimillisenä ilmiönä, on heidän teoriaansa sovellettu laajasti ihmisten välisen viestinnän tarkastelussa sekä käyttäytymis- ja sosiaalitieteissä, (Fiske 1990; Kallio 1997.)

Rationaalisen tutkimustradition mukaiset viestintäteknologian vaikutuksia tarkastelevat tutkimukset noudattelevat Shannonin ja Weaverin perusperiaatteita. Kiinnostuksen kohteena rationaalisen koulukunnan tutkimusasettelussa on usein kanavan kyky lähettää sopivaa informaatiota. Tradition kaksi keskeisintä teoriaa

ovat toisiaan tukevat, kuitenkin erilliset, sosiaalisen läsnäolon teoria (social presence) ja viestintävälineiden monipuolisuuden (media richness) teoria. Näiden lisäksi sosiaalisen kontekstin vihjeet tai lähinnä niiden puute (lack of social context cues) ovat olennainen osa rationaalista ajattelua. Näiden teorioiden ja näkemysten perusteella traditionaalisen koulukunnan tutkimuksissa usein arvioidaan eri viestintäkanavien optimaalisuutta tietyn tyyppisen viestinnän sopivimmaksi välittäjäksi. Traditionaalisen koulukunnan tutkimusperinteen avulla voi periaatteessa tarkastella mikä viestintäväline soveltuu parhaiten minkäkin viestintätilanteen välittäjäksi, mutta valitettavasti näin yksinkertaisesti ei viestintää voidakaan lajitella, kuten sosiaalisen tradition argumentointi myöhemmin tutkielmassani vahvistaa.

Kallion mukaan Shortin, Williamsin ja Christien teoria sosiaalisesta läsnäolosta otti tarkastelun kohteeksi sen, millaisia sosiaalisia tarpeita eri välineiden avulla pystytään toteuttamaan. Sosiaalinen läsnäolo tarkoittaa psykologista tunnetta muiden viestijöiden läsnäolosta viestintätilanteessa. Mitä vähemmän sosiaalisen läsnäolon tunnetta tilanteeseen liittyy, sitä ei-personaalisemmaksi sanomat kehittyvät. Sosiaalisen läsnäolon teoriaa on käytetty perusteluna sille, että interpersonaalista sitoutumista vaativat tehtävät, kuten konfliktinratkaisu, sopivat parhaiten kasvokkaisviestintätilanteeseen, ja että viestintäteknologia sopii ainoastaan rutiininomaisiin, yksiselitteisten tiedotusluontoisten asioiden välittämiseen. (Kallio 1997; Walther 1992.)

Viestintäteknologioita tarkastellaan myös yksipuolisina tai monipuolisina välineinä. Daftin tutkijaryhmien kehittämä viestintävälineiden monipuolisuuden teoria (1980-luvulla) pohjaa periaatteelle, jonka mukaan eri välineet pystyvät prosessoimaan erilaista informaatiota. Yksipuoliset, köyhät (lean) viestintäkanavat pystyvät yksipuolisen informaation prosessointiin, eli vähentämään epävarmuutta välittämällä työntekijälle työn kannalta riittävästi informaatiota, kuten aikatauluja. Monipuoliset, rikkaat (rich) välineet sopivat monipuolisen informaation prosessointiin, koska ne voivat paremmin välittää vuorovaikutusta niin, että informaatioon liittyvistä merkityksistä voi tulla yhteisiä, kuten markkinointikampanjaa suunniteltaessa. (Kallio & Jäkälä 2000.) Kuviossa 2 on nähtävissä, kuinka sähköposti on melko korkealla sijalla viestintävälineen monipuolisuutta mitattaessa. Tutkimukset kuitenkin tuottavat vaihtelevia tuloksia viestintävälineiden monipuolisuudesta ja tämä voitaneen selittää niin, että osallistujat eri tutkimusryhmissä kokevat viestintävälineiden monipuolisuuden eri tavoin.



KUVIO 2. Viestintävälineiden monipuolisuuden hierarkia. Trevino ym. 1990.

Yksipuolinen informaatio on mm. numeerista ja sellaista, jonka merkitys on jo ennalta neuvoteltu ja hyväksytty yhteisesti, kuten erilaiset symbolit, aikataulut tms. Tällainen informaatio sopii parhaiten esimerkiksi kirjalliseen viestintään, jonka välityksellä palautteenvaihto on aina hieman hidasta, eikä nonverbaalisia viestejä voida lähettää. (Kallio 1997; Walther 1992.)

Monipuolinen informaatio taas on sellaista, jonka merkityksestä täytyy neuvotella eikä merkitys ole automaattisesti samanlainen eri osapuolille. Esimerkki moniselitteisestä viestistä on Rorschachin musteläikkä.

Eri ihmiset tulkitsevat musteläikkää eri tavoin, riippuen yksilökohtaisista ominaisuuksista, taustoista ja suhtautumisesta. Organisaatiossa joudutaan usein päätöksentekotilanteisiin, joissa olosuhteista ei voi olla varma, tulkinnat ympäristöistä, sanomista ja toisten tulkinnoista tulevat väärinymmärretyiksi ja on hankalaa edes muodostaa kysymyksiä. Tällöin yhteisesti jaettu merkitys täytyy luoda neuvottelun ja palautteen avulla. Viestintätilanteessa merkitystä neuvotellaan kielen ja muiden sosiaalisten vihjeiden avulla. Kun sitten merkitykset on neuvoteltu ja hyväksytty, ne ovat pysyviä ja niistä, sekä niihin perustuen voidaan viestiä vailla pelkoa väärinymmärryksestä tai sekavuudesta. (Trevino, Daft & Steinfield 1990.)

Monipuolisen informaation nähdään välittyvän monen eri aistin - kanavan kautta; kuulon, näön, tuntemisen, jne. Parhaiten tähän sopii kasvokkaisuviestintä, sillä kasvokkaisuviestintätilanteessa nonverbaaliset ja verbaaliset viestit, sekä palaute välittyvät heti, mikä auttaa yhteisten merkitysten luomista. (Kallio 1997; Trevino ym. 1990; Walther 1992.)

Eri viestintäteknologioiden tarkastelu niiden monipuolisuuden kannalta näkee viestintäteknologioiden ominaisuudet pysyvinä ja kaikille samanlaisina, universaaleina. Kuitenkin ihmiset kokevat eri tavoin kuinka yksipuolista tai monipuolista informaatiota väline pystyy välittämään. Tottumus muun muassa vaikuttaa siihen, millaiseksi viestintäväline koetaan. Voidaan ajatella, että esimerkiksi nuoret kokevat vanhempaa väestöä enemmän viestintäteknologian oivaksi syvällisen kanssakäymisen, kiistelystä tai päätöksenteon välineeksi. Näin siis työyhteisöissäkin ihmisten erilaiset taustat vaikuttavat siihen, millaiseksi väline ja sen käyttötarkoitukset nähdään.

2.5.1.1 Sosiaalisen kontekstin vihjeiden puute

Sosiaalisen kontekstin vihjeiden puute viestintäteknologian välittämästä viestinnästä perustellaan edellä esitellyillä sosiaalisen läsnäolon ja viestintävälineen monipuolisuuden teorian avulla. Sosiaalisen kontekstin vihjeiden puutetta taas käytetään erilaisissa yhteyksissä perusteluna näkemyksille ja kuvauksille viestintäteknologian luonteesta viestinnän välittäjänä.

Sosiaalisen kontekstin vihjeillä (social context cues) on tärkeä tehtävä viestintätilanteessa. Nämä vihjeet auttavat selventämään verbaalisten sanomien merkitystä ja yleensä tilanteen laatua, sekä ohjaavat viestintätilannetta. Sosiaalisen kontekstin vihjeet kertovat, kuinka viestijät suhtautuvat toisiinsa ja näin selventävät tilannetta. Sosiaalisia vihjeitä välittävät mm. ympäröivä fyysinen tila, artefaktit, tilalliset suhteet, puheenvuorojen vaihto, sekä nonverbaaliset eleet, kuten äänenpaino, ilmeet, asennot, katsekontakti. Näiden avulla ihmiset tekevät tulkintoja mm. osapuolten iän, statuksen, rodun ja mielentilan suhteen sekä heidän suhtautumisestaan toisiinsa ja tilanteeseen. (Eldred & Hawisher 1995; Kiesler, Siegel & McGuire 1984.)

Sosiaalisen kontekstin vihjeiden puute on yksi selkeimmistä ja olennaisimmista eroista kasvokkaisuviestinnän ja tietokonevälitteisen viestinnän välillä. Näin siksi, että sosiaalisen kontekstin vihjeiden katsotaan välittyvän

parhaiten kasvokkai- viestintätilanteessa. Tämä näkemys on saanut eniten huomiota ja julkisuutta. Kuitenkin tutkijoiden kesken on erimielisyyttä siitä, pystyykö viestintäteknologia sittenkin välittämään sosiaalisten kontekstien vihjeitä. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että teknologian välittämässä viestinnässä sosiaalisia vihjeitä välittyy, mutta hitaammin kuin kasvokkai- viestinnässä. Vihjeet välittyvät nonverbaalisten vihjeiden sijaan mm. kielellisten ja typografisten merkkien avulla. (Trevino, Lengel & Daft 1987; Walther 1994.)

Nonverbaalisten ja sosiaalisten vihjeiden puuttumisesta seuraa vuorovaikutukseen useita ilmiöitä. Nonverbaalisten eleiden, kuten pöydän päätyyn istahtamisen, kovaäänisyyden, tuijotuksen, kosketuksen ja ilmeiden vähäisyys tai puute saattavat esimerkiksi vähentää sosiaalista vaikutusta. (Kiesler, Siegler ja McGuire 1984.) Esimerkiksi ikää on vaikea nähdä tekstistä, jos henkilöä ei tunne. Pienet eleet, jotka saattavat johdatella kokouksen kulkua, eivät myöskään välity viestintäteknologian välittämässä konferenssissa.

Sosiaalisen kontekstin vihjeiden puutteen katsotaan johtavan jonkinasteiseen anonymiteettiin, sillä vastaanottaja ei saa yhtä paljon tietoa lähettäjistä eikä lähettäjä vastaanottajasta, verrattuna kasvokkai- viestintään. Tämä saattaa aiheuttaa vapautumisen tunnetta ja on oletettavaa, että ihmiset ilmaisevat avoimemmin todellisia mielipiteitään huolehtimatta itsensä esittelyn paineista (self-presentation) tai jopa fyysisistä sanktioista. Yksilöt, jotka ovat anonymiteetin tai ajan ja etäisyyksien tuoman turvan takana, voivat tuntea vähentyntä pakkoa noudattaa ryhmän painostusta, orjamaista myötäilyä tai voimakkaita ryhmän jäseniä. (Spears & Lea 1994.)

On mielenkiintoista ajatella rationaalista näkemystä viestintäteknologian ja tekstipohjaisen viestinnän kyvystä välittää vain muodollista ja yksipuolista sanomaa, kun ajatellaan, että esimerkiksi kirjallisuuden ja runouden katsotaan olevan taiteenlaji, johon vahvasti liittyy mm. kyky välittää tunteita. Miksi ihmeessä tekstuaaliseen kanssakäymiseen perustuva viestintäteknologia ei tähän pystyisi? Tosin kirjallisuus on yksisuuntainen väline, jonka käyttötarkoituksena ei ole luoda yhteisiä merkityksiä, joiden varassa tehdä yhteistyötä esim. organisaatioissa. Koska tutkielmani aiheena on henkilökohtaisten tietolähteiden käytön osana implisiittisen tiedon ulkoistaminen, ja tähän vahvasti liittyvä metaforisen ja allegorisen kielen käyttö, on mielenkiintoista pohtia taiteen kielen mahdollisuuksien, innovatiivisuuden ja organisaatioissa ja viestintäteknologian parissa käytetyn kielen suhdetta.

2.5.2 Sosiaalinen traditio

Rationaalisen tradition rinnalle nousi sosiaalinen tutkimussuuntaus, joka tarkastelee viestintäteknologian käyttöä ryhmän toiminnasta käsin. Omat näkemykseni viestintäteknologian vaikutuksista ja niiden syistä ovat rakentuneet pitkälti sosiaalisen tradition mukaan. Mielestäni yksilön ja ryhmän käyttäytyminen on ensisijainen tekijä viestintäteknologian käytössä sekä sen vaikutuksissa.

Vaikka rationaalisen teoriasuuntauksen mukaan interpersonaalinen viestintä onnistuu melko kehnosti tekstipohjaisen viestintäteknologian välityksellä, on olemassa esimerkkejä romanttisista suhteista sähköpostin

välityksellä, konflikteista (ks. esim. Phillips 1983; Sproull & Kiesler 1991), sekä ystävyysuhteista (Walther 1992). Rationaalinen traditio ei pysty myöskään selittämään, miksi ihmisten ja yhteisöjen käsitykset välineistä vaihtelevat (ks. esim. Garton & Wellman 1995; Walther 1992).

Sosiaalisessa traditiossa viestintäteknologian ja käyttäjien suhdetta lähestytään selkeästi käyttäjien kannalta. Viestintäteknologiaa ei nähdä vain laatikkona tai ohjelmana, jonka välityksellä jaetaan tietoja tai vaihdetaan ajatuksia, vaan teknologiaa itsessään pidetään ilmiönä, jonka käyttötavat määrittyvät sosiaalisessa kanssakäymisessä. Yhteisön ja yksilön suhde on usein voima, joka ohjaa viestintävälineen käyttötapoja. Halu tulla yhteisön hyväksymäksi tai toisaalta halu rikkoa yhteisön sosiaalisia sääntöjä vastaan, voivat määrittää yksilön suhdetta viestintäteknologian käyttöön. (Kallio & Jäkälä 2000.) Sosiaaliseen traditioon liittyvistä teorioista ja näkemyksistä tarkastellaan seuraavaksi lähemmin sosiaalisen vaikutuksen teoriaa (Fulk, Schmitz & Steinfield 1990) ja symbolisen interaktionismin näkökulmaa (ks. Trevino ym. 1990).

Sosiaalisen vaikutuksen teoria on samaa mieltä rationaalisen tradition kanssa siitä, että ihmiset käsittelevät kognitiivisesti kanavansa valintaa. Mm. sosiaalisen vaikutuksen teoria on kuitenkin eri mieltä siitä, mikä on järjestäjä, sillä rationaalisuus itsessään on hieman kompleksinen käsite. "Rationaalisuus on subjektiivista, retrospektiivista ja ottaa vaikutteita muiden tarjoamasta informaatiosta," (Fulk ym. 1990, 123). Toisin sanoen, ihmiset mm. usein järjestävät (sense making) ja kehittävät rationaalisia syy-yhteyksiä asioiden välille tapahtumasarjojen jälkeen. Tapahtumakulkujen järjestäminen ja selittäminen antavat asioille ja tapahtumille merkityksen. Kertomuksessa on läsnä kausaalisuus ja tapahtumat sekä selitykset ovat rationaalisia huolimatta siitä, olivatko ne sitä tapahtumahetkellä. Yksi tyypillinen tapa järjestää tapahtunutta jälkeensä, on tapahtumahetkellä voimassa olleiden tavoitteiden ja asenteiden muuttaminen toisiksi, kun tapahtumaa kerrotaan jälkeensä. (Fulk ym. 1990.)

Sosiaalinen traditio ei oleta yksilön viestintäteknologian käytön olevan kovin rationaalista. Sosiaalisessa tutkimustraditiossa oletetaan, että yhteisöjen sosiaaliset rakenteet, teknologian käyttöön liittyvät mielikuvat, asenteet ja arvot, jotka ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia, ohjaavat teknologian käyttöä. Sosiaalipsykologien mukaan ryhmien normit vaikuttavat voimakkaasti yksilöittensä kognitioihin ja käyttäytymiseen. Ryhmän kesken jaetut normit saattavatkin vaatia jäsentään, 'järkevä' asioiden selittämisen lisäksi myös määrittelemään sen, millainen asioiden järjestäminen on sopivaa ja mitkä syy-seuraussuhteet ovat arvokkaita. Sosiaaliset vihjeet, jotka koskevat sopivaa viestintävälineen käyttöä, voivat olla tiukasti istutettuina ryhmän normeihin ja muokata tätä kautta myös yksilöiden ajatusrakenteita jopa muutoin rationaalisten periaatteiden vastaisiksi. Halu samaistua ryhmään, noudattaa yhteisön periaatteita ja pyrkimys sosiaaliseen hyväksyntään voivat saada ihmiset toimimaan hinnalla millä hyvänsä yhteisön odotusten mukaan. (Fulk ym. 1990; Kallio 1998.)

Sosiaalisen vaikutuksen teoria hahmottaa yhteisön vaikutusta yksilön viestintävälinekäyttäytymiseen. Sosiaalinen vaikutusvalta ilmenee mm. organisaation jäsenten kesken käydyissä keskusteluissa. Keskustelut ovat avainasemassa kun suhtautuminen viestintäteknologiaan kehittyy. Mielenpito vaikuttavat ympäristönsä ja

käsityksiin suoraan, mutta myös epäsuorasti. Näin esimerkiksi, kun jostakin tietystä viestintäteknologian piirteistä puhutaan, jäävät muut piirteet keskustelun ulkopuolelle. Esimerkiksi erään suuren kemian tehtaan kehityspäällikkö raportoi osastonsa johdolle, kuinka sähköpostin nopeus vaikutti nopeuttavasti myös kehitysohjelmaan, kun kenttätöntekijät pystyivät raportoimaan nopeasti takaisin päälliköilleen. Esimerkissä mm. palautteenvaihto ja tuotekehitys nousivat tärkeiksi viestintäteknologian tehtäväalueeksi ja voi vaikuttaa siihen, millaisena työntekijät pitävät sähköpostia. (Fulk ym. 1990.) Viestintäteknologiasta olisi voinut toisessa yhteydessä korostaa esimerkiksi sen kykyä välittää johdon ajatuksia suurille ryhmille nopeasti ja kohdenne-
tusti.

2.5.2.1 Strukturaalinen symbolinen interaktionismi ja adaptiivisen strukturaation teoria

Strukturaalinen symbolinen interaktionismin näkökulmassa tunnustetaan sosiaalisen yhteisön merkitys viestintävälineiden käytön määrittäjänä, vaikka näkökulma on selkeästi rationaalisen koulukunnan käsitysten muokkaama. Näkemys pystyy selittämään poikkeukset välineen monipuolisuuden asteen mukaisesta käytöstä. Strukturaalinen symbolinen interaktionismi sijoittuu rationaalisen ja sosiaalisen tutkimustradition väli-
maastoon.

Trevino ym. (1990) olettavat kolmen seikan vaikuttavan johtohenkilöiden kanavavalintoihin. 1) viestin moniselitteisyys, joka liittyy suoraan viestintävälineiden monipuolisuuden teoriaan. 2) Kontekstiset määrittäjät, joilla tarkoitetaan yksinkertaisesti aikaa, paikkaa ja mahdollisuuksia eri viestintäkanavien käyttöön. 3) Kanavan symboliset vihjeet, joiden nähdään olevan lähes riippumattomia välineen objektiivisista piirteistä ja mahdollisuuksista.

”Väline on viesti” - on strukturaalisen symbolisen interaktionismin periaate. Periaatteen mukaan väline ei ole pelkkä kuollut viestikapula, vaan sillä on merkitystä välitetyn viestin lisäksi. Väline voi käytön syy, ei pelkästään lähetetty viesti (Trevino ym. 1987). Se, millaista välinettä missäkin tilanteessa käytetään, välitetään joko tietoisesti tai tiedostamatta symbolisia merkityksiä sekä yhteisölle, että sidosryhmille (Kallio & Jäkälä 2000). Teoria pohjautuu ajatuksille, joiden mukaan yhteiskunta ja organisaatio ovat viestinnän ja vuorovaikutuksen dynaamisia verkkoja. Koska ihmiset luovat merkitystä asioille vuorovaikutuksen kautta, vuorovaikutus on symbolista. Organisaatioissa vuorovaikutuksen perustana on yhteisesti ymmärretty merkitysten järjestelmä. Jäsenet kehittävät oletuksia ja tulkintoja sanojen tarkoituksessa, teoista ja tapahtumista. Merkityksiä ja mm. viestintäteknologian käytön normeja luodaan yhteisesti neuvottelemalla asioiden merkityksistä. (Trevino ym. 1990.)

Eri organisaatioissa merkitykset ja normit kehittyvät erilaisiksi ja myös viestintäkanavilla on eri merkitys. Jossakin organisaatioita sähköpostissa vaihdetaan työtä koskevaa palautetta ja työstetään dokumentteja jatkuvasti sähköpostissa, kun taas toisaalla tällaista ei pidetä luontevana ollenkaan. Trevinon ym. (1990) mukaan johtajat haluavat korostaa autoritäarisyyttään, kun lähettävät alaisilleen kirjallisia viestejä ja kasvokkain vieraillessaan haluavat ilmaista yhteistyöhaluaan ja luottamuksen merkitystä. Jossakin yhteisössä taas

esimiehen kasvokkaista vierailua pidettäisiin hyvin vakavana eleenä. Vaikka usein kulttuurieroja katsotaan olevan eri kansallisuuksien välillä, on niitä myös mm. maan rajojen, organisaation, eri ammattilaisryhmien ja eri toimialojen sisällä (ks. Pheng & Alfelor 2000). Voi pohtia, kuinka yhtenäisiä tulkintoja erilaisten teknologioiden käytöstä on suurissa organisaatioissa ja miten näkemuserot saattavat vaikuttaa vuorovaikutukseen, esim. eri kanavien käytön suhteen nopeissa tilanteissa.

Adaptiivisen strukturaation teoria auttaa selittämään viestintäteknologian tutkimuskentän ristiriitaisuuksia ja selittää, miksi teknologioiden käyttötavat poikkeavat suunnittelijoiden tarkoituksista. Epätasaiset ja yhteensopimattomat tutkimustulokset saattavat johtua käyttäjien erilaisesta teknologian omaksumisesta. Teknologian käyttöönoton epäonnistuessa ei syynä välttämättä ole teknologia, vaan siihen kohdistuneet käyttötavat. (Kallio 1998; Poole & DeSanctis 1990.) Adaptiivisen strukturaation teoria kuvaa hyvin ryhmän ja teknologian vaikutusta toisiinsa.

”Ryhmät organisoituvat tavallisten sosiaalisten ilmiöiden ympärille: päätöksenteon, työn tekemisen, yhdessäolon, vitsien, jäsenille taitojen ja normien opettamisen, riitelyn, valta- ja statussuhteiden ylläpidon sekä yksilökohtaisten tarpeiden kuten sympatian, hyväksymisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tavoittelun pariin. Vaikka ryhmän päätöksenteon tukijärjestelmät lupaavat olevansa vallankumouksellisia, teknologiat eivät yhtäkkiä muuta ryhmien luonnetta. Ryhmien päätöksenteon tukijärjestelmiä tullaan käyttämään näitä samoja ilmiöitä varten--”, (Poole & DeSanctis 1990).

”Adaptiivisen strukturaation teorian pohjalta voisi olettaa, että jokaisella yhteisöllä kehittyy tietynlainen oma viestintäteknologiakulttuurinsa”, kiteyttää Kallio (1998, 80).

Adaptiivisen strukturaation teorian mukaan yhteisön ja teknologian suhde on vastavuoroinen, eli sosiaalinen yhteisö määrittelee viestintäteknologian käyttöä ja päinvastoin. Vaikutus voi olla jopa perinpohjainen, jolloin viestintäteknologian luonne sekä käyttötavat voivat sosiaalisessa kanssakäymisessä kehittyä jopa ironisiksi alkuperäiseen käyttöideaan nähden tai toisaalta teknologian käyttö voi vaikuttaa jopa koko käyttäjäorganisaation toimintakulttuuriin. Teknologian käyttö voi toistaa ja vahvistaa yhteisössä jo olevia toimintoja ja rakenteita, mutta myös hävittää, korvata ja muokata niitä. (Kallio & Jäkälä 2000.)

Adaptiivisen strukturaation teoriassa nähdään ryhmän säännöt ja normit ryhmän rakenteina. Rakenteita ovat siis esimerkiksi kokouksissa noikkimisjärjestyksen mukainen puheenvuorojen jako, tietyt sisäiset jakautumat ja erilaiset pienet symboliset eleet, kuten kahvinkeittovuorot. Viestintäteknologian käyttö nähdään rakentuvan kahdesta tekijästä; teknologian hengestä (spirit) ja sen rakenteellisista piirteistä (structural features). Hengellä tarkoitetaan päämäärää, käyttötarkoitusta ja asennoitumista, jota viestintäteknologia pyrkii tarjoamaan, kuten esimerkiksi demokraattinen päätöksenteko. Rakenteelliset piirteet ovat hengen yksityiskohtaisia toimintavälineitä, kuten nimetön äänestys tai ainoastaan yhden äänen myöntäminen osanottajille. Henki merkitsee periaatteita, jotka pitävät sääntöjä ja resursseja koossa, kun taas rakenteellinen piirre on yksi tällainen sääntö, jonka mukaan ryhmä toimii. (Poole & DeSanctis 1990.)

Ryhmän näkyvät rakenteet, eli esim. spontaani kasvokkainen palautteenvaihto, ovat sekä muutoksen lähde että kohde. Muutos nimittäin tapahtuu eri käyttäytymisprosesseissa ja muutosten kohteena ovat nämä samat käyttäytymisprosessit. (Poole & DeSanctis 1990.) Esimerkiksi jos ryhmä äänestää teknologian avulla tukijärjestelmässään, se ei vain äänestä, vaan myös toistaa äänestämisen sääntöä, todistaa sen olemassaoloa ja ehkä myös keksii uusia äänestyksen sääntöjä. Sama pätee myös viestintävälinekäyttämiseen.

Ryhmän toiminnan rakenteiden muutos on mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Rakenteiden muutos tapahtuu vuorovaikutuksessa ja tätä kautta asiaan voi pyrkiä myös tietoisesti vaikuttamaan mm. viestintäteknologian käyttöönoton yhteydessä. Ajatuksia siitä, kuinka ryhmät tuottavat rakenteita ja toimintatapoja voi löytää Rivan ja Galimbertin (1998) artikkelista. Kuitenkin teknologian käyttäjien mahdollisuudet hallita rakenteiden muutosta ovat rajoitetut mm. kolmella tavalla: 1) Konteksti, eli tehtävän työn tyyppi, käytettävä aika, ryhmän valtuudet, jäsenkoostumus jne. rajoittavat sitä, kuinka ryhmä käyttää teknologian rakenteellisia piirteitä. Esimerkiksi ryhmä saattaa kiireessä käyttää teknologiaa toisin kuin tavallisesti. 2) Sosiaalinen systeemi ja sen vuorovaikutussuhteet ovat niin kompleksisia, etteivät teknologian käyttäjät pysty täysin hallitsemaan tekojensa seurauksia. Tällaisessa tilanteessa ryhmä voi käyttäytyä ennustamattomalla, ei-toivotulla tavalla, kuten esimerkiksi silloin kun demokraattisesti suuntautunut johtaja pyrkii vahvistamaan (empower) seuraajiaan opastamalla ohjelmiston käyttöön, mutta päätyykin opastettujen mielikuvissa ´ainoaksi asiantuntijaksi´. 3) Strukturaatioprosessin mahdollisuuksia ja kontrollointia rajoittavat käyttäjien tiedostamisen taso sekä tiedot teknologian ja vuorovaikutusten suhteesta. (Poole & DeSanctis 1990.) Toisin sanoen, oman tilanteen keskeltä on vaikea nähdä selkeästi ja pyrkiä vaikuttamaan oman ryhmänsä toiminnan kehityskohteisiin.

Ryhmätyötä tukevan teknologian rakenteelliset piirteet on kehitetty tukemaan taustalla vallitsevaa suunnittelijoiden laatimaa teknologian henkeä. Jos varsinainen käyttäjäryhmä toimii tämän hengen mukaan viestintäteknologiaa käyttäessään, kutsutaan käyttötappaa uskolliseksi. Käytännössä kuitenkin viestintäteknologian rakenteelliset piirteet ovat riippumattomia tarkoitetusta hengestä ja ryhmät voivat käyttää teknologian rakenteellisia piirteitä suunnittelusta hengestä poiketen ja myös jopa tätä vastaan. Tällaista viestintäteknologian käyttötappaa kutsutaan ironiseksi käytöksi. On muistettava että käyttäjäryhmät voivat yhtä hyvin kehittää myös hyvin myönteisiä ja luovia uusia tapoja käyttää teknologiaa. (Kallio 1998; Poole & DeSanctis 1990.) Ironista teknologian käyttö on esimerkiksi silloin, kun alkuperäinen käyttötarkoitus olisi ollut säästää aikaa viestintää yksinkertaistamalla, mutta ihmisten tuupatessa paljon roskapostia tietoverkkoihin, käykin niin, että viestintäteknologia viekin aikaa eikä suinkaan säästä.

Adaptiivisen strukturaation teoria on saanut vaikutteita kirjallisuustieteistä. Yksilöt tulkitsevat kirjallisuutta omasta kulttuuristaan ja tilanteestaan käsin ja samoin myös jokainen työyhteisö tarkastelee ympäristöään sekä mm. viestintäteknologiaa omiin lähtökohtiinsa ja luonteeseensa peilaten. Hengen käsite muistuttaa myös hieman symbolisen interaktionismin ajatusta välineeseen itseensä sisältyvästä symboliarvosta. Adaptiivisen strukturaation teoria kuitenkin jatkaa tarkastelua myös niihin ryhmän sosiaalisiin prosesseihin, jotka

luovat, määrittelevät ja muokkaavat tuota symboliarvoa. Teoria tarkastelee vastavuoroisesti myös tuon symboliarvon vaikutuksia ryhmän toimintatapoihin. (Kallio 1998.)

2.6 Viestintäteknologian tutkimuskentän keskeiset teemat

Viestintäteknologian vaikutusten tutkijat ovat kriittisiä toistensa tutkimustuloksien suhteen. Tämän tutkielman aiheiden kannalta on hedelmällistä tarkastella vielä yksityiskohtaisemmin erilaisia keskeisiä teemoja, joita viestintäteknologiaa tutkittaessa usein tarkastellaan. Näin nähdään, miten eri tavoin viestintäteknologia voi ryhmien kanssakäymiseen vaikuttaa ja kuinka erilaisia ovat tutkijoiden näkemykset.

Viestintäteknologian tutkimuskentän voi jakaa eri traditioihin, joista jo puhuttiin, tai juuri viestintäteknologian keskeisten vaikutusten perusteella. Eldred ja Hawisher (1995) tarkastelevat artikkelissaan selkeästi eräitä viestintäteknologian keskeisiä vaikutuksia vuorovaikutukseen. He eivät jaa tutkimustuloksia rationaaliseen tai sosiaaliseen traditioon, vaan ottavat esiin tutkimuskentän viisi suosittua tutkimuskohdetta ja tieteellisen kiistelyn aihetta. Nämä ovat:

1. Vähentyneet sosiaalisen kontekstin vihjeet
2. Päätöksenteko
3. Tehokkuus ja työn laatu
4. Asiasuuntautuneisuus
5. Tasa-arvoisuusilmiö (Eldred & Hawisher 1995.)

2.6.1 Vähentyneet sosiaalisen kontekstin vihjeet

Sosiaalisten vihjeiden vähentyminen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta vaikuttaa monin tavoin ja asiaan keskitytään vielä hetkeksi. (Toisaalta on muistettava jatkuvasti kyseenalaistaa sitä, kuinka paljon viestintäteknologia lopulta hävittää sosiaalisen kontekstin vihjeitä.)

Kun nonverbaaliset vihjeet puuttuvat, ihmiset keskittyvät enemmän sanojen merkitykseen. Välittömien eleiden puuttuessa ihmisten on vaikea tulkita millaisen vastaanoton ja palautteen he sekä heidän osallistumisensa saavat. Ilman nonverbaalisia vihjeitä on vaikeaa tulkita vuorovaikutustilanteen nyanseja. Toisaalta taas ilman nonverbaalisia vihjeitä on myös vaikeaa käyttää dominoivia keinoja tai karismaa. (Kiesler ym. 1984; Sproull & Kiesler 1991.)

Nonverbaalisten vihjeiden puuttuminen liittyy myös yksilön ja ryhmän suhteeseen. On olemassa ristiriitaisia näkemyksiä varsinaisten vaikutusten luonteesta. Mm. Carnegie Mellon yliopiston tutkijat, jotka ovat pitkälti rationaalisen tradition tutkijoita, tulivat siihen tulokseen, että sosiaalisten vihjeiden puute viestintäteknologiassa etäännytti käyttäjät sosiaalisista normeista ja vähensi tietoisuutta itsestä. Tällainen psykologinen tila muistuttaa sosiaalipsykologian tutkimuskentän puolella tarkasteltavaa deindividuaatiota. Tässä tilassa yksilöt voivat käyttäytyä aggressiivisesti ja itsehillintä on vähäistä. Viestintäteknologian käyttäjien nähtiin olevan mielentilassa, jolloin heiltä toisinaan puuttuu tietoisuus itsestä ja he olivat psykologisesti etäännyneitä sekä yleisöstään että sosiaalisista normeista. Käyttäjän nähtiin uppoutuvan koneeseen ja tehtäväkeskeisyyteen.

(Eldred & Hawisher 1995.) Tällaisen psykologisen tilan syntymisellä voinee olla suuri merkitys mihin tahansa vuorovaikutuksen alueeseen.

Kuitenkaan monien tutkijoiden mielestä väitetty viestintäteknologian luoma deindividuaatio - vähentynyt tietoisuus itsestä sekä sosiaalisista normeista - ei vaikuttanut uskottavalta teorialta. Spears & Lea (ks. esim. 1994) tulkitsevat käyttäjien sosiaalisen kontekstin tiedostuksen sekä ryhmän normitietoisuuden päinvastoin korostuneen henkilökohtaisen identiteetin kustannuksella.

Spearsin ja Lea tarkastelevat viestintäteknologian ja vallan suhdetta toisiinsa. Heidän näkemyksissään viestintäteknologian leimalliset piirteet ovat isolaatio ja anonymiteetti. Heidän SIDE-mallissaan (Social Identity and Deindividuation) yksilön sosiaalinen identiteetti korostuu viestintäteknologiaa käytettäessä, mikäli yksilö muutoinkin identifioi selkeästi ko. ryhmään. Mikäli yksilö ei muutoinkaan identifioi itseään ko. ryhmään vahvasti, vaan esimerkiksi tuntee voimakkaampaa läheisyyttä johonkin toiseen ryhmään, yksilölliset normit ja identiteetti korostuvat viestintäteknologiaa käytettäessä. (Spears & Lea 1994.)

2.6.2 Päätöksenteko

Päätöksenteon prosessin kehittyminen on yksi tutkituimmista viestintäteknologian vaikutusten kohteista. Päätöksentekoa käsitellään melko laajana ryhmädynamiikan aiheena, johon liittyvät mm. ryhmän jäsenten keskinäinen tasa-arvoisuus, sisäinen ryhmittäminen, puheenvuorojen vaihtumisen dynamiikka, ryhmän ja yksilön identiteetti, valta jne.

On havaittu, että kasvokkaisissa päätöksentekoon liittyvissä keskusteluissa ryhmät pyrkivät tekemään ratkaisunsa keskimääräisimmän mielipiteen mukaan, ei niinkään äärimmäisten näkemysten mukaan. Carnegie Mellon tutkijaryhmien hypoteesien mukaan taas viestintäteknologian välittämässä päätöksentekotilanteissa ihmiset ilmaisevat mielipiteitään rohkeammin kuin kasvokkaisuviestintätilanteessa, eivätkä hyväksy esim. enemmistön painostusta. Mm. tästä syystä nähdään, että keskustelu johtaa viestintäteknologian välityksellä dramaattisempiin päätösratkaisuihin kuin vastaavissa kasvokkaisissa keskustelutilanteissa. (Eldred & Hawisher 1995.)

Toisaalta taas aidossa organisaatioympäristössä on toteutetun tutkimuksen tuloksissa ihmiset eivät muuttaneetkaan alkuperäisiä näkemyksiään ryhmän normien tai tavan mukaisiksi, eivätkä painostuksen alla. Havaittiin yllättäen, että viestintäteknologian välittämän keskustelun ensimmäisenä ilmaistu mielipide tai näkökulma näytti saavan aina eniten kannatusta. (Eldred & Hawisher 1995.)

Useat rationaaliseen tutkijakuntaan kuuluvat ovat myös sitä mieltä, että viestintäteknologialla on esimerkiksi päätöksentekoprosessia tasa-arvoistava merkitys. Koska sosiaalisten vihjeiden mukana myös statuksia määrittävät vihjeet ovat poissa, on todennäköisempää, että kaikkien ryhmän jäsenten ilmaisemat mielipiteet leviävät laajemmalti ja mielenkiinto keskittyy myös vähemmistöjen näkemyksiin. "Jos vähemmistön mielipi-

teet voivat parantaa suoritusta, ovat ryhmät tehokkaampia käyttäessään tietokoneita viestinnässään", (Kiesler ym. 1984).

Tasa-arvoisuus päätöksenteossa lisääntyy myös siitä syystä, että viestintäteknologiaa käyttävien ryhmien jäsenet osallistuvat tasaisemmin keskusteluun kuin kasvokkaisviestintätilanteessa (Kiesler ym. 1984; Garton & Wellman 1995). Usein kasvokkainkokouksissa puheenvuorot jakaantuvat hyvin epätasaisesti. Yksi henkilö tai ryhmän sisäinen pieni ryhmä saattaa hallita keskustelua muiden jäädessä jopa puheenvuorottomaksi. Henkilön puheen määrä kasvokkainkokouksessa on suhteessa hänen statukseensa ja arvoaltaansa. Status syntyy sekä ryhmän ulkopuolisessa maailmassa että ryhmässä tehtävän työn ohessa. Esimerkiksi siis miehet puhuvat enemmän kuin naiset ja esimiehet enemmän kuin alaiset. Nämä käyttäytymisen piirteet säilyvät, vaikka korkeimman statuksen omaavalla olisi vähemmän asiantuntemusta ko. asian osalta. (Sproull & Kiesler 1991.)

Ryhmien keskusteluissa eri jäsenet käyttävät erilaisia strategioita pyrkiessään päämääräänsä. Kun erilaisia strategioita käytetään samanaikaisesti, saattavat nämä johtaa interpersonaalisiin törmäyksiin. Tällöin keskusteluun saattaa ilmaantua suorasti tai epäsuorasti elementtejä esim. valtakamppailusta eikä ole varmaa, että keskustelussa saavutettu lopputulos on rakentunut asiaan keskittyneen asiantuntemuksen ympärille. Keskustelua saattaa määrittää ennemminkin se, kenellä on sanomaton oikeus ehdottaa ja kommentoida asioita. Keskustelussa ehdotuksen tekijän täytyy suostutella muut yhtymään esittäjän mielipiteeseen, mikä on hankalaa, mikäli esittäjällä on alhainen status. Korkean statuksen omaavat kommentoivat keskustelussa, vaikkeivät toisikaan mitään uutta. Statuksesta kertovat vihjeet ovat usein nonverbaalisia ja näitä taas on hankalaa välittää viestintäteknologian avulla. Tähän perustuen nähdäänkin, että viestintäteknologian välittämässä keskustelussa korkean statuksen omaavat henkilöt eivät voi dominoida keskustelua, sillä he eivät voi tehokkaasti hyödyntää statukseen liittyviä vihjeitä ja voimaa. (Sproull & Kiesler 1991.)

2.6.3 Tehokkuus ja työn laatu

Tutkimustulokset viestintäteknologian avulla tehdyn työn tehokkuudesta ja laadusta vaihtelevat niinikään. Selvää on kuitenkin, että tiedon lähettäminen ja vastaanotto on nopeampaa ja helpompaa kuin ennen. Mellon Carnegie tutkijat päätyivät esimerkiksi suosittelemaan, että johdon päätökset hoidetaan kasvokkainviestinnän avulla. Perusteluina tälle on mm. se, että keskustelu viestintäteknologian välityksellä ilman selkeää rakennetta on liian hajanaista ja väitetty tasa-arvoistuminen mielipiteiden ilmaisussa voi johtaa myös hölmöjen mielipiteenilmaisujen lisääntymiseen ja näin lisääntyneeseen hölmöyteen päätöksenteossa. (Eldred & Hawisher 1995.)

Lisäksi on havaittu, että elektroniset ryhmät eivät pidä tekemiään päätöksiä yhtä tärkeinä kuin kasvokkainryhmät, eivät argumentoi yhtä harkitusti kuin kasvokkainryhmät, eivätkä harkitse toisten argumentteja yhtä tarkasti. (Eldred & Hawisher 1995.)

Toiset tutkijat taas näkevät myönteisiä puolia viestintäteknologian asiasuuntautuneisuudessa päätöksenteon tehokkuuden kannalta. Kokousten sujuminen helpottuu, sillä puheenvuoroja ei tarvitse jakaa ja odottaa, supportiivista viestintää ei tarvita (!), päätöksen laatu kasvaa, sillä visuaaliset viestit, jotka ilmaisevat esim. ennakkoluuloja asioita kohtaan, ovat poissa. (Eldred & Hawisher 1995.)

Karkeasti ottaen tutkimuskentän suhtautuminen nonverbaalisten viestien puuttumisesta aiheutuneeseen tehottomuuteen ja tehokkuuteen voidaan jakaa myönteiseen ja kielteiseen. Myönteisten tutkijoiden mielestä visuaalisten vihjeiden puute helpottaa asiaan keskittymistä kun 'asiattomuudet', kuten status, ulkonäkö tms. vaikutukset katoavat päätöksenteosta. Kielteisesti nähtynä taas visuaalisten vihjeiden puute johtaa tehottomuuteen esimerkiksi siitä syystä, että tietokoneavusteinen päätöksentekoprosessi on sekavaa, koska koordinointi vaikeutuu tai keskusteluryhmä on liian laaja. (Sproull & Kiesler 1991.)

2.6.4 Asiasuuntautuneisuus

Carnegie Mellon ryhmä kuvaa viestintäteknologian välittämää viestintää asiakeskeiseksi ja sen mielestä viestintäteknologia sopii nimenomaan lyhyiden viestien lähettämiseen. Muutkin tutkijat mm. ruotsalaiset Adrianson & Hjelmquist, havaitsivat Eldredin & Hawisherin mukaan, että viestintäteknologiaa käyttävät tutkimusryhmät pystyivät tehokkaammin ratkaisemaan ongelmia, joihin on olemassa oikea vastaus, ts. mekaanisia ongelmia, koska itse prosessi ns. mekaanisten ongelmien ratkaisussa on enemmän ennustettavissa, rationaalisempi ja ehkäpä muistuttaa kasvokkaisuviestintää niiltä osin, että vaikuttavien, voimakkaiden viestien vaihto määrittelee tehokkaasti yksimielisyyden, joka on samalla oikea vastaus ja näin myös laadukas päätös. Ruotsalaiset tutkijat päätyivät kuvaamaan viestintäteknologian välittämää viestintää helpoksi, ystävälliseksi ja stimuloivaksi, mutta ei luovaksi, tuottavaksi ja henkilökohtaiseksi. (Eldred & Hawisher 1995.)

Viestintäteknologian vaikutusten tutkimusta vaivaa usein se, että kasvokkaisuviestintä otetaan lähtökohdaksi, johon teknologian välittämää viestintää verrataan (Eldred & Hawisher 1995). Kuitenkin viestintäteknologia on hyvin erilainen väline, joten on aiheellista kysyä, voiko sitä arvioida kaikilta osin suhteessa kasvokkaisuviestintään. Viestintäteknologian mahdollisuudet muokata viestejä ovat hyvin erilaiset mihinkään aikaisempaan viestintävälineeseen verrattuna, kuten esimerkiksi typografisten ja synkronisuuden sekä viestien talletukseen liittyvien mahdollisuuksien osalta.

2.6.5 Tasa-arvoisuusilmiö

Tasa-arvoisuusilmiö viestintäteknologian välityksellä on yksi rationaalisen koulukunnan lempilapsista ja tästä vielä muutama esimerkki. Sproull & Kiesler havaitsivat Eldred & Hawisherin (1995) mukaan, että eräässä yhtiössä ihmiset valitsivat mieluiten viestintäteknologian kanavakseen lähettäessään viestejä organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tutkijat tulkitsevat tulosta, mm. niin, että koska alaiset haluavat vain vähäisiä näkyviä statuseroja puhuessaan johtajalleen, on viestintäteknologia statuksiakin hälventävän efektin osalta sopiva väline. Statuksesta kertovien merkkien häiventymistä viestintäteknologian välittämässä viestinnässä eivät

kaikki tutkijat pidä kuitenkin selvänä, sillä statuksesta voi muistuttaa vaikkapa vain mainitsemalla nimensä. Vaikka vuorovaikutustilanteet olisikin järjestetty anonyymeiksi, jo vakiintuneet roolit ja niiden väliset suhteet eivät ole. (Eldred & Hawisher 1995; Spears & Lea 1994; Walther 1992.)

Usein viestintäteknologian tutkimus käsittelee viestintäteknologiaa ikään kuin teknologian välittämä viestintä olisi lähes aina anonyymiä ja eristettyä muusta sosiaalisesta käyttäytymisestä. Kuitenkaan viestintäteknologian välittämä viestintä ei ole mikään vankila, vaan viestinnän väline, jonka välittämä valvonnan ja vallan tunne vaihtelee, kuten muussakin vuorovaikutuksessa. (Spears & Lea 1994.) Kritiikki liittyy siihen, että viestintäteknologian tutkimusta on usein tehty laboratorio-olosuhteissa.

Laboratorio-olosuhteiden perusteella luodut väitteet esimerkiksi viestintäteknologian kyvystä vähentää statuserojen vaikutusta vuorovaikutukseen epäilyttävät mm. Mantovania. Hänen mukaansa tutkimuskohdetta, jossa sisäiset statuserot määräytyvät opiskeluvuosien mukaan (vanhempien vuosikurssien opiskelijoilla korkeampi status), ei voida vielä käyttää tukemaan väitteitä viestintäteknologian statuseroja hälventävästä vaikutuksesta. (Mantovani 1996.)

Varsinaista psykologista todistusaineistoa ei ole paljoakaan siitä, että osallistujat olisivat vähemmän tietoisia statuseroista viestintäteknologian välityksellä viestiessään (Spears & Lea 1994).

2.7 Dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutus ja viestintäteknologia

2.7.1.1 Palaute

Tässä tutkielmassa on valittu tarkastelun kohteeksi herkkä, eli aktiivinen sekä positiivisen että negatiiviseen palautteenvaihto. Sana palautteenvaihto sisältää lisäksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen. Dynaamisen toimintaympäristön kannalta on lisäksi mm. aktiivinen toimiminen palautteen perusteella keskeistä. Mutta tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin aktiivisuuden palautteen vaihtamisessa.

Palautteenvaihto tehostaa toimintaa monessa kontekstissa ja on arvokasta dynaamiselle toimintaympäristölle. Tutkimukset ovat kuitenkin havainneet tiettyjä palautteenvaihtoa estäviä tekijöitä (Morran & Stockton 1998). Palautteen antaminen sekä vastaanotto koetaan usein hankalaksi monista syistä.

Menestyksekkäitä yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita tarkastelevissa tutkimuksissa on havaittu, että tehokas palautteen hyväksikäyttö on tyypillistä menestyville ryhmille (ks. esim. Bhatt 2000; Morran & Stockton 1998). Palautteen tehostettu analysointi auttaa muokkaamaan omaa toimintaa toivottuun suuntaan. Lisäksi palautteen voidaan nähdä lopulta myös määrittelevän ryhmän toiminnan olemusta sisältä päin. Myönteinen ja kielteinen palaute ryhmän sisällä määrittelevät tehokkaasti mikä ryhmässä on sallittua ja mikä ei-sallittua. Dynaamisen ja itseuudistuvan toimintaympäristön dialogisuuden, ja myös palautteen osana on selkiyttää ja tuottaa yhteisiä ryhmän merkityksiä. (Stähle 1997.)

Lewisin ja Seiboldin laatimassa kartoituksessa puhe- ja organisaatioviestinnän tutkimuksen piirissä suoritetusta palautteen tutkimuksesta selviää muun muassa, että yksilöiden palautehakuisessa käyttäytymisessä on havaittu olevan mm. seuraavia eroja; heikon itseluottamuksen omaavat hakevat vähemmän todennäköisesti palautetta. Asiaa tutkineiden mukaan nämä yksilöt ilmeisimmin pelkäävät kielteistä palautetta ja pitävät sosiaalista ympäristöään uhkaavana. Lisäksi palautehakuisuuden tekee yksilön kannalta riskialttiiksi mm. potentiaalinen häväistys, kasvojen menetys, minäkuva, jossa minä on heikko ja epävarma, altistuminen egoa kielteisesti arvioivaan informaatioon sekä myöskin voimavarojen ja ajan kuluttaminen palautteenhakuun. Lisäksi on havaittu, että pitkän työiän omaavat hakevat vähemmän palautetta kuin työiältään nuoremmat. Selityksenä tälle voi olla, että palautteen pyytäminen saattaa heikentää itsevarman ja kokeneen veteraanin imagoa muiden työntekijöiden silmissä. (Lewis & Seibold 1998.)

Yksilöt näyttävät etsivän palautetta eri tahoilta ja reagoivat siihen vaihtelevasti. Tämä näkyy hyvin myös tutkimustulosten ristiriitaisuudessa. Edellä jo esitellyssä Lewisin ja Seiboldin tutkimuskartoituksessa selviää lisäksi että; yksilöt arvostavat positiivista palautetta enemmän kuin negatiivista, ja että työntekijät arvostavat yhtiön sekä esimiehen palautetta työtovereilta ja muualta tulevaa palautetta enemmän. Kun tarkasteltiin palautetta, joka koskee uralla etenemistä, havaittiin, että kielteiset vihjeet, kuten palkankorotuksen kieltä esimiehen tai yhtiön taholta tai epäsuorat kielteiset vihjeet työtovereilta nousivat tärkeimmiksi. Vähiten merkityksellistä tässä yhteydessä oli työtovereiden myönteinen palaute. Kyseinen tutkimus siis käsitteli urakehi-

tykseen liittyvää palautetta, mutta vahvistaa ajatuksen, jonka mukaan palautteen merkitys ja käytettävyys vaihtelee palautteenvaihdon kontekstin mukaan. (Lewis & Seibold 1998.)

Morranin & Keithin palautteenvaihdon tutkimusta tarkastelevassa katsauksessa todetaan samoin, että myönteistä palautetta annetaan, hyväksytään ja uskotaan alttiimmin kuin korjaavaa palautetta. Tämä on ryhmien johtajien kannalta hankalaa, sillä korjaavaa palautetta pidetään yleisesti olennaisena tekijänä, kun työntekijöitä halutaan motivoida ja herätellä vanhoista, tyypillisistä käyttäytymisen ja ajattelun kaavoista. (Morran & Keith 1998.) Morranin & Keithin sekä Lewisin & Seiboldin raportit tukevat toisiaan, vaikka pieniä ristiriitoja on.

Ryhmän ikä saattaa vaikuttaa myönteisen ja kielteisen palautteen vastaanottoon. Vaikkakin myönteinen palaute on yleensä hyväksyttävämpää kuin korjaava, se koetaan vieläkin arvokkaammaksi ryhmän alkuvaiheissa. Myöhemmissä ryhmän vaiheissa jäsenet ovat vastaanottavaisempia korjaavalle palautteelle. Lisäksi ryhmän vanhetessa jäsenten keskinäinen palautteenvaihto koetaan tehokkaammaksi kuin johtajalta saatu. Palautetta on tarkasteltu myös asiakeskeisyyden ja emotionaalisuuden kannalta. Vaikkakin ristiriitoja edellä esitettyjen tutkimusten välillä on, yleisesti voidaan sanoa, että yksityiskohtainen ja asiakeskeinen palaute on tehokkaampaa kuin emotionaalinen palaute. Lisäksi on vielä havaittu, että korjaavaa palautetta on erityisen hankalaa sekä antaa että vastaanottaa. (Morran & Keith 1998.)

Lisäksi Morranin & Keithin artikkelissa kerrotaan, että kielteisen ja myönteisen palautteen antamisjärjestyksellä on vaikutusta vastaanottoon. Kielteinen palaute hyväksytään helpommin jos sitä ennen annetaan myönteistä palautetta, tai jos kielteinen palaute annetaan kahden myönteisen palautteen välissä. (Morran & Keith 1998.) Puheviestinnän vanha oppi: "Hyvät uutiset ensin" siis pätee palautteen osalta.

Palautetta on tarkastellut myös Chadwick viestintäteknologian käyttöä ja etätyöntekijöitä koskevassa konferenssisitelmässään. Hänen mukaansa palautteen tehtävänä on informoida työntekijää hänen suorituksensa laadukkuudesta organisaation mittareiden mukaan sekä suorituksen suhteesta organisaation päämääriin. Hänkin on kartoittanut palautteen puheviestinnällistä tutkimuskenttää ja yhtyy edellisiin kertoessaan, että positiivista palautetta saavat henkilöt yleensä hakevat enemmän palautetta kuin ne, jotka saavat negatiivista palautetta. Hän ottaa esille palautteen suhteen luottamukseen. Mikäli työntekijät luottavat esimiehiinsä, työntekijät ovat tyytyväisiä saadessaan paljon palautetta. Mikäli taas työntekijät eivät luota esimiehiin, alaiset ovat tyytyväisiä kun palaute on relevanttia ja täsmällistä. (Chadwick 1996.)

Chadwickin mukaan tehokas palautteenvaihto vaatii luottamuksellisen suhteen alaisten ja esimiesten välillä. Luottamus syntyy organisaation jäsenten keskinäisestä riippuvuudesta, kun he tavoittelevat myönteisiä lopputuloksia ja yrittävät estää negatiivisia. Luottamuksen voi lajitella perustuvan kolmeen eri alueeseen: laskennalliseen luottamukseen (calculus based trust); tietämykselliseen luottamukseen (knowledge based trust) ja identiteetilliseen luottamukseen (identification based trust). Laskennallinen luottamus syntyy kun työntekijät käyttäytyvät järjestelmällisesti, sillä he voivat laskea toimintansa taloudelliset sekä sosiaaliset hyödyt ja

haitat. Selkeät linjat eri toimintojen eduissa ja haitoissa auttaa rakentamaan tällaista luottamusta. (Chadwick 1996.)

Tietämyksellinen luottamus rakentuu muiden työntekijöiden käyttäytymisen ennakoimiselle. Kun organisaation jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa käyttäytymistavat eri tilanteissa, he alkavat luottaa toisiinsa. Säännöllinen vuorovaikutus auttaa luomaan tämälntyyppistä luottamusta. Identiteetillinen luottamus ilmenee silloin kun organisaation jäsenet ymmärtävät ja suhtautuvat empaattisesti toistensa toivomuksiin ja tarkoituksiin. Tällaista luottamusta edistetään avoimella viestinnällä, jonka tarkoituksena on auttaa jäseniä tietämään ja ymmärtämään toistensa motiiveja ja arvoja. Identiteetillinen luottamus toimii myös organisatorisella tasolla, kun organisaation jäsenet jakavat ja yhteisiä päämääriä ja arvoja. (Chadwick 1996.)

Myös Stähle & Grönroos nostavat esille luottamuksen merkityksen innovatiiviselle ja dynaamiselle toimintaympäristölle. Stähle & Grönroos nojaavat koko organisaation toiminnan menestyksellisyyttä tarkastelevan näkemyksensä Luhmanin kaksoisriippuvuus -käsitteeseen (double contingency). Suhteiden kaksoisriippuvuus on relevanttia myös dialogisuuden ja palautteenvaihdon kannalta, sillä luottamus näyttää olevan yksi tehokkaan palautteenvaihdon perusteista. Molemminpuolinen luottamus - kaksoisriippuvuus ihmistenvälisissä suhteissa johtaa tasa-arvoisuuteen sitä kautta, että eri osapuolten kesken tiedostetaan, että yhteistyö tuo lisäarvoa molemmille. Kaksoisriippuvuudessa ei ole tarkoitus päästä eroon olemassaolevista hierarkiarakenteista tai asiantuntijuudesta, vaan nähdä kyseisen suhteen tasa-arvoisuuden merkitys juuri ko. tilanteessa. Molemminpuolinen riippuvuus ei edellytä yhteistä arvopohjaa tai konsensusta, mutta se edellyttää viestintätilanteessa tasa-arvoisuuden heijastumista myös puheviestintään. Kun osallistujat ymmärtävät molempien (kaikkien?) hyötyvän tilanteesta, näkyy tämä tiedostaminen yleensä välittömästi käyttäytymisessä, mm. puheen määrässä. Samoin näkyy välittömästi, jos toista osapuolta ei arvosteta. Esimerkiksi esimies-alaiskeskustelut muuttavat täysin luonnettaan sen mukaan, katsooko esimies keskustelusta olevan itselleen mitään hyötyä vai onko se pelkkä velvoite. (Stähle & Grönroos 1999.)

2.7.1.2 Palaute ja viestintäteknologia

Palautteenvaihdosta viestintäteknologian välityksellä on saatavilla vain vähän tutkimuksia. Voidaan kuitenkin selvästi nähdä, että viestintäteknologian muut yleiset vaikutukset ihmisten väliseen viestintään luovat oman elementtinsä myös palautteenvaihtoon. Esimerkiksi viestintäteknologian väitety deindividuaatiota tuottava elementti voidaan nähdä palautteenvaihtoa tukevana ilmiönä, jos sitä tarkastellaan rationaalisen viestintäteknologian tutkimuskentän näkökulmasta. Tällöin nimittäin ihmisten tulisi periaatteessa rohkaistua ilmaisemaan mielipiteitään, ja varmasti myös esim. kielteistä palautetta, viestintäteknologian avulla sosiaalisista normeista ja vallasta vapautuen. Jos taas yksilön ja ryhmän suhdetta tarkastellaan Spearsin & Lean SIDEmallin mukaan, voi hyvin olla, että ihmiset toimivat enemmän sosiaalisia normeja kunnioittaen, kun käyttävät ryhmän parissa viestintäteknologiaa, jolloin viestintäteknologiaa ei välttämättä voidakaan pitää vuorovaikutusta ja ilmaisua sosiaalisista normeista vapauttavana. Tällöin ei myöskään voida ajatella, että palautteen-

vaihto olisi sen avoimempaa tai ylipäättään toisenlaista kuin muutenkaan ryhmän vuorovaikutuksen piirissä. Seuraavassa näkemyksiä palautteesta ja viestintäteknologiasta.

Kriittisen eli negatiivisen palautteen osalta viestintäteknologian luoma ajan ja paikan etäisyys saattaa vapauttaa yksilöt mm. ryhmän painostuksesta, pakollisesta myötäilystä ja muusta vallankäytöstä. Kun yksilö vapautetaan ryhmän tai sen johtajan valvonnasta, kriittisen palautteen anto on enemmän mahdollista ja todennäköisempää. (Spears & Lea 1994.)

Viestintäteknologian avulla työntekijät tuntevat itsensä vähemmän läheiseksi (intimated) puhuessaan esimiehelleen varsinkin, kun kyseessä oleva asia on jollakin tavalla kielteinen. Tällöin statuksien eroista muistuttavat vihjeet ovat poissa ja pelko arvioinnista tai kritiikistä (criticism) vähentyy. (Sproull & Kiesler 1994.) Anonymiteetin avulla ryhmäkeskusteluun osallistuvien on nähty kokevan vapautumista verbaalisessa ilmaisussa ja alemman statuksen omaavat voivat arvostella muiden ajatuksia vailla pelkoa kovemman statuksen voimalla arvostelun mitätöinnistä. (Walther 1996.)

Markin ja Wulfin (1999) tutkimuksessa havaittiin, että organisaation siirryttyä työskentelemään ryhmätyöteknologian avulla, työntekijät saivat omaa työtänsä koskevaa palautetta johtajiltaan vähemmän kuin aikaisemmin. Lisäksi Markin ja Wulfin tutkimassa työyhteisössä vuorovaikutukseen ilmestyi enemmän yksisuuntaisuutta aikaisempaan verrattuna, jolloin viestintäteknologia ei ollut käytössä. Aikaisemmin työtehtävien palautuksen ohessa syntyi keskusteluja tehtävien sisällöistä ja prosesseista, mutta viestintäteknologian myötä palaute tehtävän sisällöstä ja laadusta jäi saamatta. Työt vain palautettiin sähköisesti ilman kommentoimista. (Mark & Wulf 1999.)

Symbolisen interaktionismin teoriassa (ks. Trevino ym. 1990) palaute otetaan myös esille. Symbolisen interaktionismin teoria käsittelee pääasiassa yksilöiden tekemiä viestintäteknologiavalintoja, sekä sitä, kuinka kanavan symbolinen merkitys voi vaikuttaa kanavan valintaan. Teorian peruseriaatteet ovat rationaalisen tradition mukaisia, jolloin se tarkastelee viestintäteknologioiden piirteitä mm. niiden monipuolisuuden kannalta. Välineen kyky välittää nopeaa palautetta nousee yhdeksi välineen kelpoisuutta määrittäväksi tekijäksi. Teorian mukaan palautteen välittömyys tai välillisuus vaikuttaa median kykyyn välittää mm. sosiaalista läsnäoloa. Tätä varten välineen tulee pystyä välittämään lähes välitöntä palautetta. Palautteen tehtävänä nimittäin on auttaa osapuolia löytämään yhteinen tulkinta ja/tai yhteisymmärrys vuorovaikutustilanteessa, selventää vihjeitä ja sanojen merkityksiä. (Trevino ym. 1987.) Voidaan nähdä, kuinka Trevinon, Lengenin ja Daftin tulkinnaassa pyritään määrittelemään palautetta itse vuorovaikutustilannetta tukevan tekijänä, mutta näkemykset palautteenvaihdon välittömyyden tarpeellisuudesta ovat oleellisia missä tahansa keskustelutilanteessa, myös palautteenvaihto- ja arviointitilanteessa. Näin viestintäteknologian kykenemättömyys välittömyyteen palautteenvaihdossa nousisi selkeästi dynaamisen toimintaympäristön kannalta hankalaan asemaan.

2.7.2.1 Konflikti

Konflikti on sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessi, jossa kamppaillaan oikeuksista mm. resursseihin, valtaan, statukseen ja uskomuksiin. Konflikteja esiintyy eri laajuuksissa ja hyvin eri tavoin, joten se on yhtä luonnollinen sosiaalisten suhteiden ilmiö kuin harmoniakkin. Konflikteilla on sekä haitallisia että myönteisiä vaikutuksia ryhmiin ja väistämättömyytensä vuoksi niitä ei ole syytä vähentää, vaan varmistaa niiden tehokas hyväksikäyttö. (Appelbaum ym. 1999.) Myös yrityskirjallisuudessa on nähty rakentavat ristiriidat tiimien vuorovaikutustaitojen tärkeänä alueena (ks. esim. Katzenbach & Smith 1993), jolloin riskinotto, rakentava kritiikki, objektiivisuus, aktiivinen kuuntelu, hätiköidyn syyttelyn välttäminen, tuki ja toisten pyyteiden ja saavutusten tunnustaminen ovat yksityiskohtaisempia taitoalueita.

Puhe-, ja organisaatioviestinnän tutkimuksessa on viime aikoina korostettu konfliktien myönteisiä vaikutuksia organisaatioille (ks. esim. Pelled & Eisenhardt 1999; Sussman & Guman 1999). Usein perinteisessä tutkimuskirjallisuudessa sekä arkiajattelussa konflikteja pidetään vaikutuksiltaan kanssakäymiselle lähinnä hyvin haitallisina. Konflikti ja organisaatiokulttuuri, jonka mukaisesti konfliktia käsitellään saattaa lopulta johtaa hyvin vakaviin toiminnallisiin häiriöihin ja myös niiden loppuun mm. vapaaehtoisjärjestöissä. (Lewis, French & Steane 1997.)

Konfliktien seuraukset, kuten psyykkiset tai fyysiset loukkaantumiset, kasvanut vihamielisyys ja väärintulkinnat, voimistuneet kannat ja emotionaalinen väsyminen johtavatkin alentuneeseen tuottamisen tasoon, vähentyneeseen tehokkuuteen ja kyvyttömyyteen saavuttaa organisaation päämääriä. Konfliktit voidaan jakaa affektiivisiin (emotionaalisiin) ja kognitiivisiin (funktionaalisiin) konflikteihin. Affektiivisen konfliktin katsotaan johtavan haitallisiin seurauksiin, kuten esimerkiksi päätöksenteossa, jolloin lopputulokset ovat huonoja ja kelvottomia. Kognitiiviset konfliktit sen sijaan saattavat kehittää yhteistyön laadukkuutta. (Appelbaum ym. 1999; Lewis ym. 1997.)

Emotionaalisisessa konfliktissa huomio kiinnittyy ihmisiin, eikä asioihin, kun taas kognitiivinen konflikti käsittelee asioita, resursseja ym. eikä niitä edustavia ihmisiä. Näitä kahta konfliktin tyyppiä voi olla vaikeaa pitää erillään; kognitiivinen konflikti saattaa tuottaa myös emotionaalista konfliktia, mm. väärinymmärrysten kautta tai jos kognitiivisen konfliktin ratkaisu ei onnistu. Emotionaalinen konflikti korostaa henkilökohtaisia tunnetiloja ja sen läsnäollessa tiimit eivät pysty käymään keskusteluja, joiden avulla yhdistää eriäviä näkökantoja. Seurauksena on luovuuden ja laadun menetys ryhmän päätöksissä. Myös päätöksiin sitoutuminen ja tuleva yhteistoiminta ovat vaarassa. (Appelbaum ym. 1999; Pelled & Eisenhardt 1999.)

Toisaalta taas konfliktin vaikutuksia pidetään myönteisinä ryhmän toiminnalle myös yksilötasolla (Pelled & Eisenhardt 1999). Monin tavoin myönteisen lopputuloksen mahdollistava kognitiivinen konflikti syntyy mm. silloin, kun ryhmän jäsenet tarkastelevat, vertaavat ja tunnustavat mielipiteiden sekä näkökulmien eroavaisuuksia. Kognitiivisen konfliktin tehokas läpivienti voi helpottaa vaihtoehtojen avointa käsittelyä ja näin rohkaista innovatiivista ajattelua sekä promotoida luovia ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin. Päätöksestä tulee näin enemmän kuin ryhmän äänekäimmän jäsenen mielipide. Lisäksi kognitiivisten konfliktien katsotaan lisäävän ryhmän sitoutumista yhteiseen päätökseen, kun yksimielisyys on yhdessä saavutettu. Ryhmä saavuttaa li-

säksi laadukkaampia päätöksiä vain kun sen jäsenillä on oikeus kyseenalaistaa itsestäänselvyyksiä. Näin kognitiivinen konflikti voi toimia päätöksenteon laadukkuuden tuottajana. (Appelbaum ym. 1999.) Tietyissä tilanteissa, kuten organisaation tai ryhmän toiminnan staattisten ja apaattisten vaiheiden ehkäisemisessä, kognitiivisen konfliktin käyttöä jopa suositellaan strategisena keinona päätöksenteon laadukkuuden varmistamiseksi (Lewis ym. 1997).

Konfliktien ja ryhmän jäsenten heterogeenisuutta tarkastellut tutkimus tuotti tuloksia, joiden mukaan ryhmän eri piirteet tuottavat eri tavoin molempia konfliktityyppejä. Kognitiivisen konfliktin avainsyynä ovat toiminnalliset erot, jotka aiheutuvat erilaisista ammattitaitoista. Ammatilliset taustat muokkaavat ihmisten uskomuksia ja näkemyksiä, jotka yhteistyön aikana kohtaavat toisensa. Tästä syystä poikkitoiminnallisten tiimien käyttö tuottaa erilaisia mielipiteitä. (Pelled & Eisenhardt 1999.)

Samassa tutkimuksessa havaittiin lisäksi ihmisten käyttäytyvän Zuckermanin sensaatiohakuisuusteorian mukaisesti. Sensaatiohakuisuusteorian mukaan ihmisten ollessa alistimuloituja, he hakeutuvat kokemuksiin ja vuorovaikutukseen, joista saavat jännitystä ja rauhattomuutta. Tutkimuksen tuloksien mukaan, rutiininomaisia tehtäviä suorittavat ihmiset hakeutuvat tehtäviä koskeviin väittelyihin itsensä kanssa erilaisten (dissimilar) ihmisten kanssa tehdäkseen työstään kiinnostavamman. Kuitenkin emotionaalista konfliktia näissä merkeissä vältettiin. (Pelled & Eisenhardt 1999.)

Konfliktit ovat siis ryhmän toiminnassa luonnollisia ja myöskin keskeinen dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen piirre. Konflikti on myös haastava tilanne ja kyky käsitellä sitä vaihtelee yksilö- ja ryhmäkohtaisesti.

Konfliktien käsittelyssä on uhkana niiden muuttuminen emotionaaliseksi, jolloin käsittely vaikeutuu, ja energiaa vie itse konflikti, ei sen tuottama lisäarvo. Asia-suuntautunut konfliktien esilleotto dynaamisessa toimintaympäristössä on tärkeää ja tämä eroaa suuresti orgaanisesta toimintaympäristöstä, jossa konsensus on toiminnan yksi ydin. Konsensus tuottaa tasapainoa, muttei innovaatiota (Ståhle & Grönroos 1999).

2.7.2.2 Konflikti ja viestintäteknologia

Viestintäteknologian tutkimuskentällä vallitsee useita käsityksiä viestintäteknologian soveltuvuudesta konfliktiprosessin välineeksi. Toisaalta nähdään, että viestintäteknologia soveltuu mainiosti konfliktiprosessin välineeksi, sillä välineen asiasuuntautuneisuus ja viileys pitävät konfliktit asiasuuntautuneella tasolla. Toisaalta taas nähdään, että viestintäteknologia hankaloittaa ja luo epäselvyyttä vuorovaikutukseen samasta syystä, nonverbaalisten vihjeiden puutteesta. Viestintäteknologian välityksellä joka tapauksessa selvitetään konflikteja (ks. esim. Fulk ym. 1990; Kiesler ym. 1984).

Viestintäteknologiaa konfliktiprosessin välittäjänä puoltaa mm. Sambamurthyn & Poolen tutkimus vuodelta 1992, jossa havaittiin, että ryhmien konfliktien konfrontaation aste viestintäteknologian avulla oli korkeampi,

kuin ryhmissä, jotka toimivat ilman viestintäteknologiaa. Lisäksi korkea konfrontaation aste johti lisääntyneeseen konsensukseen jälkikäteen. (Sambamurthy & Poole 1992.)

Sambamurthy & Poole tarkastelevat artikkelissaan ryhmän päätöksentekoa tukevan järjestelmän tiettyjen piirteiden vaikutusta konfliktien konfrontaation asteeseen. Tutkimuksessa havaittiin, 1) että vaikka ryhmät käyttivät samoja tietokoneuuttuja ryhmätyön rakenteita, ryhmät kehittivät kuitenkin useita erilaisia konfliktinhallintaprosesseja; 2) Manipuloimalla ohjelman piirteitä nimenomaan konsensusta tukevaksi, saatiin ryhmät kohtaamana konfliktinsa laadukkaammalla konfrontaation tasolla; 3) Ryhmät, jotka käyttivät viestintäteknologian tarjoamia menettelytapoja konfliktinratkaisuunsa, menestyivät paremmin tilanteen ratkaisussa kuin ryhmät, jotka käyttivät samanlaisia, mutta manuaalisia menettelytapoja. (Sambamurthy & Poole 1992.) Samansuuntaisia tutkimustuloksia, joissa viestintäteknologia on osoittautunut kasvokkaisviestintää eri tavoin tehokkaammaksi välineeksi, on useita.

Fjermestad, Czech, Hiltz, Turoff, Ford, Ocker, Ferront, Worrell & Johnson (1995) tarkastelevat tutkimuksessaan sitä, kuinka tietokoneavusteiset ohjelmat, joilla pyritään tuottamaan 1) konfliktuaalista ja 2) konsensusta tukevaa päätöksentekoa, vaikuttavat lopputulokseen.

Tutkimusryhmät pyrkivät päätöksentekoon kahdessa eri ryhmässä, joissa käytettiin eri tietokoneohjelmia. Toinen ryhmä pyrki päätökseen konfliktuaalisuutta tukevan tietokoneohjelman avulla ja toinen ryhmä työsti päätöstään ryhmän konsensusta tukevalla ohjelmalla

Tuloksissa ei havaittu mitään eroa ryhmien päätöksenteon tehokkuudessa. Konfliktien kautta päätökseen pyrkivät ryhmät käyttivät huomattavasti enemmän aikaa päätöksen syntymiseen, kuin konsensusta tukenutta ohjelmaa käyttäneet ryhmät. Konfliktia prosessoineiden ryhmien jäsenet kokivat arvioineensa päätöstä syvemmin kuin konsensusta kokeneiden ryhmien. Lisäksi konfliktia hyväksikäyttäneet ryhmät tuottivat noin kaksi kertaa enemmän kommentteja kuin konsensusta etsineet ryhmät. Konsensukseen pyrkineissä ryhmissä havaittiin korkeampaa päätöksen hyväksyntää ja halua työskennellä myös myöhemmin yhdessä kuin konfliktuaalisissa ryhmissä ja tämä taas tuki jo lukuisten aikaisempien tutkimusten samanlaisia tuloksia, joiden perusteella voi siis sanoa konsensuspohjaisen työskentelyn tuottavan tyytyväisyyttä päätöksentekoprosessiin myös viestintäteknologian välityksellä. (Fjermestad ym. 1995.)

Se, että konfliktuaaliset ryhmät ja konsensukseen pyrkineet ryhmät olivat samoilla linjoilla päätöksenteon laadukkuuden suhteen, selitetään tutkijoiden puolesta niin, että konsensusryhmät pääsivät viestintäteknologian avulla konfliktuaalisten ryhmien laadun tasolle. Tällöin juuri teknologialla olisi ollut tasoittava vaikutus. Tutkijat toteavatkin, että viestintäteknologiaa hyväksikäytettäessä konflikti ei tuota laadukkaampia ratkaisuja. Konsensusta tavoittelevien ryhmien työskentelyä viestintäteknologia sen sijaan parantaa ja säilyttää samalla ryhmän kehityksen ja harmonian myönteiset puolet. (Fjermestad ym. 1995.) Tutkimustulosten tulkinnassa nähdään mainiosti se, kuinka viestintäteknologian kentällä koulukunnat ja teoriasuuntaukset vaikuttavat erilaisten tulosten tulkintaan. Se, että tämän tutkimuksen tekijäryhmässä ovat olleet sekä Hiltz, Turoff ja

Johnson, jotka puolestaan ovat rationaalisen koulukunnan ja viestintäteknologian tutkimuksen perinteikkäitä nimiä, selittää jo itsessään sitä, miksi tutkijat ovat tulkinnassaan jättäneet arvotta tuloksen, jossa viestintäteknologian käyttö konfliktin kautta päätöstä etsivässä ryhmässä tuottaa pidempää ja kompleksisempaa keskustelua kuin konsensukseen pyrkineiden ryhmien parissa. Tämä tulos voitaisiin nähdä myös keskustelun ja päätöksenteon laadukkuutena. Tutkijoiden omaksuma suuntaus ohjaa pitkälle heidän tulkintojaan myös viestintäteknologian vaikutusten tutkimusten tuloksista.

Viestintäteknologian tutkimuskentällä tutkimusaineisto kerätään usein anonymissa tilassa. Muun muassa juuri konfliktien käsittelyä sekä päätöksentekoa viestintäteknologian välityksellä nimettömänä tutkitaan paljon, ja tuloksissa todetaan toistuvasti, että viestintäteknologiaa käyttäneen ryhmän lopputuloksen laatu on korkeampi kuin kasvokkaisessa vuorovaikutustilanteessa toimivien ryhmien. Tämän selitetään pääsääntöisesti johtuvan siitä, että nimettömänä esimerkiksi alemman statuksen omaavat henkilöt voivat helpommin kritioida korkeamman statuksen omaavia. Näin konflikteja syntyy enemmän, mutta konfliktit ovat luonteeltaan enemmän asiasuuntautuneita kuin tunnepitoisia, minkä puolestaan nähdään kehittävän konfliktitilanteen lopputuloksia. (Walther 1996.)

Mihin pohjautuu teknologian kyky parantaa konfliktitilanteen käsittelyä? Osa tutkijoista katsoo, että sosiaalisten kontekstien vihjeiden puuttuminen nonverbaalisten vihjeiden puutteen myötä, on yksi perustekijöistä. Tietokoneiden luoma turvallisuuden tunne ilmaisussa perustuu mm. Sproullin & Kieslerin mukaan sille, että ihmiset ovat pois sosiaalisten vihjeiden välittömästä välittymisestä sekä valvonnan ja kritiikin vaikutuksesta. Myöskään palautetta omille kommenteille ei saa välittömästi, vaan aina välillisesti. Viestintäteknologian tuottama vuorovaikutuksen tilaa kuvataan sanoin: 'less inhibited', jolla siis ilmaistaan sitä, etteivät vuorovaikutuksen osapuolet tunne toistensa läsnäoloa yhtä voimakkaasti kuin kasvokkaistilanteissa. Ihmisten on helpompaa olla eri mieltä muiden kanssa, ylipäättään kohdata toisensa ja tehdä olettamuksia muiden mielipiteistä omien tulkintojensa mukaan. (Sproull & Kiesler 1991.)

Viestintäteknologian myös nähdään rationaalisen koulukunnan mukaan muokkaavan toimintaa ja vuorovaikutusta asiasuuntautuneemmaksi. Näin poistuvat useat sosioemotionaaliset vaikutukset, mukaan lukien haitalliset, kuten jonkun ryhmän jäsenen dominoinnin keskustelussa. Muun muassa tähän perustuen viestintäteknologian nähdään tasa-arvoistavan vuorovaikutusta. Myös mukautuminen ryhmän päätöksiin vähenee ja tätä myötä ryhmän jäsenet voivat keskittää henkisiä resurssejaan enemmän itse keskustelun pääasian kuin keskustelussa mukana olevien ihmisten ympärille. (Walther 1996.)

Kun viestintäteknologiaa tarkastellaan sen konfliktin- ja ongelmaratkaisuominaisuuksien kannalta, mainitaan usein myös flaming-ilmio. Tosin heti aluksi voidaan sanoa, että jotkut tutkijat epäilevät ilmiön yleisyyttä (ks. Garton & Wellman 1995) ja jopa käsittävät flaming-tyyppisen kielenkäytön vain osaksi amerikkalaisten yliopisto-opiskelijoiden (käytetään usein amerikkalaisten tutkimusten tutkimusryhminä) kulttuuria, joka siis toistuu tutkimustuloksissa. Flaming -termillä tarkoitetaan viestintäteknologian välittämässä viesteissä tapahtuvaa kielen assertiivisuutta, töykeytymistä, nimittelyä, voimakasta kieltä. Tämänkin katsotaan johtuvan

viestintäteknologian väitetystä heikosta kyvystä välittää sosiaalista informaatiota. Ihmiset menettävät pelkonsa sosiaalisesta sopivuudesta ja unohtavat ko. yleisön käyttämät viestintänormit, ja tuntevat vieläpä olevansa niihin vähemmän sidottuja. Käyttäjät ikäänkuin ajattelevat, että kohdeyleisönä on edessäoleva tietokone, sen sijaan, että näkisivät koko käyttäjäryhmän silmästä silmään. Mm. flaming-ilmion perusteella päätellään, että ei vain puhe, vaan myös teot ja päätökset muuttuvat viestintäteknologian välityksellä rajummiksi ja impulsiivisemmiksi. Ihmiset eivät ole niin huolestuneita kommentointinsa seurauksista, jolloin ryhmät mm. jakautuvat sisäisiin polarisaatioihin ja päätöksenteko tuottaa dramaattisempia tuloksia. (Eldred & Hawisher 1995; Kiesler ym. 1984; Sproull & Kiesler 1991.) Tutkijat käyttävät esimerkkiä eräästä vihastuneesta organisaation työntekijästä, joka lähetti kiukuissaan töykeän ja kiroilevan sähköpostin omalla nimellään parkkipaikka-asioista 300:n kollegan sähköpostilistalle, mistä tietenkin koitui seurauksia.

Viestintäteknologia koko organisaation työkaluna, joka pystyy tallettamaan sekä monistamaan viestejä loputtomiin, voi olla tehokas väline myös strategisesti käytettynä. Johtajan huonosti muotoilema, henkilökuntaa koskeva viesti saattaa väärin käsiin joutuessaan kiertää talossa esimerkkinä johtajan kehnoista toiminnasta vuosikausia uusille työntekijöille, ja tätä kautta esimerkiksi vahvistaa epäluottamusta johtoa kohtaan.

Phillipsin & Eisenbergin (1993) tutkimuksessa nähdään työntekijöiden käyttävän sähköpostin tarjoamia mahdollisuuksia strategisesti hyväkseen omiin tavoitteisiin pyrkiessään. Sähköpostin osoittaminen carbon copy:nä, ts. liitteenä esim. vastaanottajan esimiehelle voi mm. toimia nopeampaan toimintaan hoputtamisena. Viestien edelleen lähettäminen eri tahoille, tai viesteihin vastaamatta jättäminen voi myös toimia vallankäytön välineenä. (Phillips & Eisenberg 1993.) Heidän tutkimuksensa antaa aihetta ajatella, että myös konfliktiprosessin eri vaiheissa sähköpostia ja muitakin teknologioita voi käyttää strategisena välineenä.

Viestintäteknologioiden käytön tutkimus aidoissa organisaatioissa on 90-luvulla lisääntynyt ja mm. Haythornthwaite, Wellman & Mantei (1994) tarkastelevat tutkimuksessaan eri viestintäteknologioiden ja muiden viestintäkanavien (epävirallinen tapaaminen, viralliset tapaamiset, sähköposti, puhelin, videoneuvottelu) käyttöä työyhteisössä. He havaitsivat mm., että erimielisyyttä ilmaisevia viestejä lähetettiin sähköpostin välityksellä. Työyhteisön jäsenistä 27 prosenttia oli ilmaissut erimielisyyttä keskustelussa ja 36 prosenttia oli ollut erimielisyyttä ilmaisevan viestin kohteena kun viestintäkanavana oli sähköposti. Työyhteisössä ilmaistiin erimielisyyttä enemmän sekä virallisissa että epävirallisissa kokouksissa kuin sähköpostilla. Erimielisyyttä ilmaisevia kommentteja vastaanotettiin sähköpostia enemmän epävirallisissa tilanteissa, mutta vähemmän virallisissa tilanteissa. (Haythornthwaite, Wellman & Mantei 1994.)

Tutkijat itse arvioivat, että koska sosiaalista tukea käsitellään ko. työyhteisössä mieluiten kasvokkain ja kielteisiä elementtejä, eli erimielisyyksiä taas mieluiten yksityisissä, epävirallisissa kokouksissa sekä sähköpostissa, on työyhteisön tapana välttää julkisia konfrontaatioita. Vaihtoehtoinen tulkinta on se, että kielteiset elementit ovat sosiaalisesti sensitiivisempiä kuin positiiviset elementit. Tällöin viestintäkanavien parissa vaihtelevaa käyttäytymistä voi selittää tilanteen sosiaalisella herkkyydellä. (Haythornthwaite ym. 1994.) Näin havai-

taan, että viestintäteknologian ominaisuuksien sijasta itse käyttäjäryhmä sekä sen normit muokkaavatkin viestintävälineen käyttöä ristiriitatilanteessa.

Rationaalinen koulukunta ei kuitenkaan hyväksy myönteisiä näkemyksiä viestintäteknologian soveltuvuudesta konfliktitilanteen välineeksi, vaikka sen vahva näkemys on, että viestintäteknologia tasa-arvoistaa vuorovaikutusta nonverbaalisia vihjeitä häivyttämällä. Konfliktitilanne nimittäin nähdään hyvin kompleksisena vuorovaikutuksen tilanteena ja moniselitteisissä tilanteissa nähdään liikaa haastetta viestintäteknologian informaation välityskyvyille ja teoreetikot pitävät kasvokkaisviestintää sopivimpana viestinnän välittäjänä tilanteissa, joissa vuorovaikutus on kompleksista. (Moniselitteisyys - equivocality: eriävät tulkinnat jotka nousevat runsaasta sisällöstä tai erilaisista tulkinnan lähtökohdista.) (Trevino ym. 1990.)

2.7.3.1 Henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö

Seuraavassa osiossa tarkastelen, kuinka teoriakirjallisuus on määritellyt tietoa, informaatiota ja kokemuksellista tietoa. Pysin myös tarkastelemaan kokemuksellista tietoa puheviestinnän näkökulmasta. Joudun lähestymään aihetta ns. aidan yli, koska henkilökohtaisten tietolähteiden käytöstä ei varsinaisesti ole tutkimuksia kirjoitettu. Kuitenkin mm. vuorovaikutukseen liittyvän luottamuksen, sekä puheen kielikuvamaisuuden tarkastelun kautta päästään aihetta lähelle. Tarkoitukseni on myös luoda tutkielmani kannalta olennainen määritelmäkehikko henkilökohtaisen tiedon käsitteelle.

Tiedon ja tietämisen pohtiminen ei ole mikään uusi asia. Tietämystämme sinänsä on tarkasteltu pitkään esim. filosofian ontologiassa (olemassaolon opissa) tai epistemologiassa, joissa mm. pohditaan, kuinka kokonaista tietomme maailmasta ylipäättään voi olla. Nykyään tiedon määrittelyyn vaikuttavat tiedon määrällinen kasvu maailmassa sekä tiedon käsittelyn uudet välineet.

Henkilökohtaisten tiedon määritelmää voidaan lähestyä monin tavoin ja valitsemieni lähestymistapojen esittely kuvaa tiedon määrittelyn haasteellisuutta sekä kompleksisuutta. Pysin myös etsimään henkilökohtaisen tiedon ilmaisun kannalta keskeisiä tekijöitä, jotta niitä voidaan tarkastella viestintäteknologian vaikutusten tutkimuskentän valossa. Aluksi esittelen tietämyshallinnan teoriakentän näkemyksiä tiedosta, ja siirryn myöhemmin esittelemään myös muita tietoa ja informaatiota koskevia näkemyksiä.

Tietämyksenhallintaa käsittelevä kirjallisuus näyttää usein käsittelevän tietoa jakaen sen nonakalaisten käsitteiden mukaan eksplisiittiseen ja implisiittiseen tietoon. Implisiittistä tietoa kutsutaan myös mm. tacit-tiedoksi ja kokemukselliseksi tiedoksi. Vaikka tutkielmani näkökulma saa vaikutteita tietämyksenhallinnan teorioista, on tässä yhteydessä syytä tarkastella myös muita näkemyksiä tiedosta, sillä tietämyksenhallinnan näkemys ei mielestäni täysin täydennä henkilökohtaisten tietolähteiden käsitettä.

Informaatiotulva koetaan yhä useammin ongelmaksi (ks. Koski 2000). Ståhlen & Grönroosin (1999) näkemyksissä informaation turhuus ja määrä otetaan esille kaaoksen syntymistä tukevana tekijänä. Taito käyttää informaatiota tehokkaasti liittyy innovaation luomiseen; taitavuutta on poistaa, tuottaa ja säilyttää informaatiota tilanteen mukaan, jotta innovaatioille otollinen tila olisi parhaimmillaan. Tässä suhteessa kyvytön organisaatio ei siedä epävarmuutta kauan, vaan pakottaa päätökset ja toimintasuunnitelmat nopeasti esille. (Ståhle & Grönroos 1999.) Dynaamisessa toimintaympäristössä on vaikeaa sanoa mikä on turhaa ja kelvontonta informaatiota, mutta informaatiota on oltava paljon. Voidaan myös ajatella, että tätä kautta lähestytään haasteita, jotka syntyvät yksilöiden rajallisesta informaation käsittelykyvystä sekä 'kyvyttömyydestä' sietää epävarmuutta. Informaation määrän ja sen hallinta saattaa luoda hankalia olosuhteita, joista puhutaan enemmän työterveystieteiden kirjallisuudessa (ks. esim. Rantanen & Lehtinen 1998).

"Informaatio on orjuutta toisten ajatuksille. Tieto on vapautta ja voimaa ajatella itse -D.D. Hade. "Paljon tietäminen ei ole viisautta -Herakleitos." Koski on liittänyt nämä lainaukset teoksena 'Infoähky' alkulehdille,

joilla hän ilmeisesti ottaa kantaa informaation ja tiedon suhteeseen. Selkeästi kautta kaikkien tarkastelemieni tietoa määrittelevien käsitysten näkyy tietty jako ulkopuoliseen, maailmassa olevaan tietoon ja sisäiseen, ihmisessä olevaan tietoon. Sisäiseen tietoon näyttää liittyvän uuden luomisen ja persoonallisuuden, asiantuntijuuden teemat. Ulkoiseen taas liittyy korkea määrä, vaihtoehtoisuus, objektiivisuus. Sisäisen tiedon arvottaminen ulkoisen yläpuolelle on myös selkeästi nähtävissä.

Lehtonen on tarkastellut tietoa tiedon ja informaation väliseltä kannalta. Hän määrittelee tietoa mm. näin:

1. Informaatio ei ole sama kuin tietokone; tietokoneistuminen ei vielä sinällään merkitse tiedon hyödyntämisen lisääntymistä.
2. Rekisteröity ja tallennettu data ei vielä ole tietoa. Se muuttuu todelliseksi tiedoksi vasta kun se on tulkittu ja sille on annettu merkitys.
3. Tietoa eivät ole ainoastaan tapahtunutta toistavat tunnusluvut ja niihin perustuvat ennusteet. Tieto on myös kvalitatiivinen tieto ympäristöstä, samoin tieto tulevaisuudesta.
4. Hyvä tietojärjestelmä ei ole vielä hyvä tieto. Tieto ei vielä takaa hyvää päätöstä. (Lehtonen 1989, 12.)

Huang, Lee & Wang määrittelevät eroja datan, informaation ja tiedon välillä kolmivaiheisesti näin:

"The lowest level of known fact is data. Data can be stored, in a structured relational database system or unstructured document system. Data includes nontext data, such as voice and image. Data are collected, sorted, grouped, analyzed and interpreted. When data are processed in this manner, they become information. Information contains substance and purpose. 'Knowledge' is generated when information is combined with context and experience." (Huang ym. 1999, 146.) Heidän näkemyksissään myös eri intressiryhmien väliset käsitykset informaatiosta, tiedosta sekä näiden laadusta voivat olla poikkeavia. Esim. laatu voi tarkoittaa tarkkuutta, ajankohtaisuutta tai luotettavuutta; informaation riippuvuutta tai riippumattomuutta kontekstista tai laadukkuutta kokonaisuuden kannalta. Lisäksi esim. se, mitä tarkalla tarkkuudella tarkoitetaan voi vaihdella. (Huang ym. 1999.) Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi niin, että pörssissä tärkeänä pidetään eri tyyppistä tietoa kuin yliopiston filosofian laitoksella tai perinnekäsitetöiden teossa.

Tietämyshallinnan kannalta asiaa tarkasteleva Bhatt määrittelee konseptuaalisella tasolla informaation signaalien tulvaksi ja tietämyksen signaaleista tehdyiksi tulkinnoiksi. "Ilman merkitystä, tieto on sisäistä ja staattista. Vain merkityksen kautta informaatiosta tulee tietoa. Kyseessä ei ole yksinkertainen olemisen prosessi, vaan mutkikas joksikin tulemisen prosessi." Lisäksi Bhattin mukaan tieto on organisoitu ideoiden, sääntöjen ja tiedon yhdistelmä. Ilman merkitystä tieto on epäorganisoitua. (Bhatt 2000, 89-91.)

Nonakan mukaan tiedon voi tiukassa ontologisessa mielessä määritellä vain yksilöiden synnyttämäksi. Näin organisaatio ei voi synnyttää tietoa ilman yksilöitä. Tieto synnyttävien ihmisten verkostot organisaation sisällä laajentavat ja vahvistavat sekä kristallisoivat tietämystä. Informaation hän määrittelee viestien virraksi, kun taas tietämys luodaan tästä virrasta perustuen yksilön uskomuksiin ja sitoumuksiin. Lisäksi sekä informaatio että tietämys ovat kontekstisidonnaisia ja suhteellisia, koska riippuvat tilanteista. Molemmat myös luodaan ihmisten dynaamisessa sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Nonaka 1995.)

Tässä vaiheessa on jo lienee selvää, että informaation, tiedon, eksplisiittisen tiedon ja implisiittisen tiedon kesken on laaja ja limittäinen suhdeverkosto. Oma ja tässä tutkielmassa valittu sekä käytetty käsitys henkilökohtaisista tietolähteistä jakautuu kahteen. Ensinnäkin, nonakalainen näkemys implisiittisestä tiedosta ja sen ulkoistamisesta on keskeisin henkilökohtaisen tiedon määritelmä. Toiseksi, Lehtosen ja Bhattin käsitykset - joissa yksilön merkitykselliseksi kokema informaatio on tietoa (merkittävät ihmiset, julkaisut, tärkeät sähköiset lähteet ja arkistot) - tukevat ja kasvattavat implisiittisen tiedon käsitettä henkilökohtaisten tietolähteiden käsitteeksi. Erikseen nämä käsitteet eivät täysin kata henkilökohtaisen tietolähteen käsitettä.

Nonakalainen teoria eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon välisestä loputtomasta liikkeestä ja joksikin tulemisesta tosin syventää ulkoisen ja sisäisen tiedon, informaation ja tiedon välistä monimutkaista suhdetta. Tällainen aspekti puuttuu Lehtosen kuvaamasta informaation ja tiedon suhteesta. Seuraavassa keskitymme vielä tarkastelemaan implisiittistä tietoa ja sen muuntautumista eksplisiittiseksi tiedoksi. Pysin tätä kautta lähestymään henkilökohtaisen tiedon ilmaisuksellisia piirteitä.

2.7.3.1.1 Implisiittinen tieto ja sen ilmaisu

Eksplisiittinen tieto on selkeästi osoitettavissa, määriteltävissä ja siirrettävissä eri muodoissaan, kun taas implisiittinen tieto on vaikeaa määritellä ja siirtää, sillä se on lujasti juurtuneena ihmisten mieliin. Ihmisille on usein vaikeaa itse havaita ja artikuloida omia lähtökohtiaan tai tietovarastojaan. Vaikka henkilö ei osaa ilmaista mitä hän osaa, osaaminen ilmenee hänen toiminnassaan. Alansa asiantuntijalla on paljon kokemusperäistä tietoa ja syvällistä tuntemusta, ja hän toimii pitkälle intuitionsa ja kokemustensa kautta syntyneiden mallien pohjalta.

Implisiittisessä tiedossa on kysymys myös tieteellisen totuuden ehdottomuuden ehdollistamisesta. Implisiittinen tieto rakentuu pitkälle oman tarkoitushakuisen maailmankoettelun ja -kokemisen perusteella ja sitä on vaikeaa tarkasti määritellä. (Bhatt 2000; Nonaka 1995; Ståhle & Grönroos 1999.) Koski määrittelee hiljaisen tiedon kaikeksi sellaiseksi, minkä jotenkin muistamme ja tiedämme miinus se, mitä muistamme ja tiedämme sanoina ja symboleina (Koski 1998, 114).

Voidaan ajatella, että eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon välinen suhde on jatkuvassa muutostilassa. On vaikeaa nähdä mitään tiedon pysähtynyttä, selkeää olotilaa, vaan vaikuttaa siltä, että vuorovaikutuksen myötä tieto muuttuu jatkuvasti. Se ei vain *o/e*. Nonaka jakaa tiedon syntaksiseen (tiedon volyyymi) ja semanttiseen (tiedon merkitykseen). Nonaka pitää Shannon ja Weaverin viestinnän teoriaa esimerkkinä syntaksisesta tiedosta, jossa informaatiiovirta on mittausyksikkönä, mutta sisällön merkityksellä ei ole osaa teoriassa. Tiedon semanttiset piirteet taas ovat keskeisiä Nonakan teoriassa. (Nonaka 1995.)

Perinteisten viestintäteorioiden kannalta nonakalainen käsitys implisiittisestä ja eksplisiittisestä tiedosta on haastava. Koska nonakalainen tieto ei ole jotakin, jota voidaan siirtää viestintäkanavia pitkin lähettäjältä

vastaanottajalle, eivät myöskään merkitystä siirrettävänä tekijänä katsovat teoriat sovi nonakalaisiin tiedon muutosprosesseihin. Monet teoreetikot painottavat, että viestintä on yhteisten merkitysten luomista eikä merkitysten siirtoa (ks. esim. Mantovani 1996).

Tietoa kehittyä Nonakan mukaan neljässä eri muunnosprosessissa (conversion):

1. Sosialisatio: hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi.
2. Yhdistäminen (combination): eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi.
3. Ulkoistaminen (externalization): hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi.
4. Sisäistäminen (internalization): eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. (Koski 1998; Nonaka 1995.)

1. Tiedon muuntuessa piilevästä piileväksi informaatiota käytetään aivoriiveen, väittelyyn ja sosiaaliseen toimintaan. Koska piilevä tieto liitetään enimmäkseen henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen ja kokemukseen, on tärkeää, että tällaista tietoa käytetään koko organisaatiossa. Dialektiset informaation käsittelytavat, kuten kritiikit, haasteet ja väittelyt altistavat piilevän tiedon uudelleenmuotoiluun ja käytettäväksi koko organisaatiossa. (Bhatt 2000.)

2. Eksplisiittisen tiedon muuttuessa muuksi eksplisiittiseksi tiedoksi tapahtuu informaation toimiessa välittäjänä ja muuntajana. Esimerkiksi kun eksplisiittistä tietoa muutetaan helpommin käsiteltävään muotoon kuten uusiin lomakkeisiin tai samanmukaisia asiapaperimuotoiluja käyttämällä. Eri viestintäkanavat, kuten kasvokkaisviestintä, viestintäverkostot, elektroninen dokumentin siirto ja puhelin, voivat siirtää eksplisiittistä tietoa eri yhdistelmiin. (Bhatt 2000.)

3. Hiljaisen tiedon muutos eksplisiittiseksi on tärkein tiedon muuntumisprosesseista organisaation kannalta (Koski 1998). Tämä tapahtuu esim. omaa näkemystä kuvailevan metaforisen kielen ja keskustelun avulla. Tässä muunnoksessa informaatiota käytetään erilaisten analogioiden ja metaforien tuottamiseen, mikä johtaa uuden tiedon luomiseen. Piilevää tietoa on vaikea kilpailijoiden varastaa, mutta sitä on myös vaikeaa hyödyntää organisaatiossa. Eri asiantuntijoiden liikkuvuus ja persoonalliset tavat esimerkiksi voivat olla vaikeita mukauttaa organisaation toimintoihin. Organisaatiot pyrkivät luomaan ympäristöä, jossa piilevää tietoa olisi helpompi muuttaa eksplisiittiseksi. (Bhatt 2000.)

4. Eksplisiittisen tiedon muuttuessa hiljaiseksi tiedoksi on tärkeää, että informaatio on jaettu ryhmän jäsenten kesken. Kaikilla on oltava tehtävästä yhtäläinen mentaalinen mielle. Tämä jaettu informaatio auttaa ulkoisen tiedon sisäistämistä implisiittiseksi tiedoksi. Sisäistäminen tapahtuu esimerkiksi tekemällä oppimisen kautta. (Bhatt 2000.)

Puheviestinnällisesti katsottuna implisiittisestä tiedosta viestimistä voi lähestyä mm. tarkastelemalla nonakalasta tiedon muutosta implisiittisestä eksplisiittiseen, jota voi ajatella yksinkertaisesti implisiittisen tiedon ilmaisuna, joka siis ei voi olla suoraa, vaan sen on oltava epäsuoraa. Seuraavassa kuvaan Nonakan esimerkin avulla implisiittisen tiedon ilmaisun ja hyödyntämisen prosessia metaforan ja analogian avulla.

"Implisiittisen tiedon muuntuminen eksplisiittiseksi tiedoksi merkitsee sen tavan löytämistä, jolla voi ilmaista sitä, mitä ei voi ilmaista; (To convert tacit knowledge into explicit knowledge means finding a way to express the inexpressible). (Nonaka 1998.) Figuratiivisen kielen ja symboliikan avulla johtajat voivat artikuloida ja ilmaista näkemyksiään. Japanilaisissa yrityksissä tätä evokatiivista ja toisinaan hyvinkin poeettista kieltä esiintyy erityisesti tuotekehityksen parissa. Käytännössä esimerkiksi Honda City –automallin luominen liittyi vahvasti tiimi johtajan käyttämään sloganiin, jonka oli tarkoitus auttaa tiimiä kehittämään uusia ajatuksia. Slogan oli: Automobiiliin evoluution teoria (Theory of Automobile Evolution), joka johdatti suunnittelijoita ajattelemaan autoja kuin eläviä organismeja. Lopputuloksena lanseerattiin autorodun uusin tulokas, automalli 'tallboy', jonka korin muoto oli poikkeuksellisen korkea ja lyhyt keula-perä akselilla. (Nonaka 1998.)

Nonakan mukaan figuratiivisen kielen kaksi peruselementtiä ovat metafora ja analogia. Metaforalla Nonaka tarkoittaa vastaanoton metodia, jossa eri taustan ja kokemusmaailman omaavat ihmiset ymmärtävät jonkin asian intuitiivisesti mielikuvituksen ja symbolien avulla ilman tarvetta analyysiin. Metaforien avulla ihmiset kokoavat tietämyksensä uudella tavalla ja alkavat ilmaista sitä, mitä ei vielä pysty sanomaan. Näin metaforan käyttö on hyvin tehokas tapa luoda sitoutumista luovaan prosessiin sen varhaisessa alussa. (Nonaka 1998.)

Metaforat yhdistävät usein kaksi aluetta, jotka ovat vain heikossa yhteydessä toisiinsa, myös konfliktuaalisesti. Usein metaforat ovat monimerkityksellisiä, ovat loogisesti ristiriitaisia tai jopa irrationaalisia, kuten juuri metafora auton - ihmisen luoman koneen - omasta evoluutiosta. Nimenomaan konflikti, joka metaforaan sisältyy, sysää luovan prosessin liikkeelle. Kun työntekijät pyrkivät määrittämään selkeämmin, mitä metafora kuvaa, he työskentelevät selkeyttääkseen ristiriitaiset merkitykset, mikä taas on ensiaskel implisiittisen tiedon ulkoistamisessa. (Nonaka 1998.) Analogian tarkoituksena on yhdistää uudella tavalla metaforassa konfliktiin asetetut teemat. Vuorovaikutuksen tulisi siis dynaamisessa toimintaympäristössä olla piirteiltään myös selaista, että metaforista ja analogista kieltä käytetään.

Analogien ja metaforien käytön lisäksi henkilökohtaisten tietolähteiden käytön keskeisiksi tekijöiksi näyttää kirjallisuudessa nousevan aito avoimuus ja luottamus. Näiden täsmällisempää merkitystä eriteltiin jo palautetta tarkastelevassa kappaleessa ja jatkan erittelyä seuraavassa.

Kuuntelun tärkeys, avoimuus ja luottamus korostuvat dynaamisen toimintaympäristön yhteydessä. "Dynaaminen systeemi reagoi aina äärimmäisen herkästi. Herkkyys käy ilmi ennen kaikkea siinä, että yritys kykenee havaitsemaan heikot signaalit, ei ainoastaan niitä, jotka ovat ilmeisiä. -- Tällä informaatiolla on taipumus kadota, koska yleisesti esitetyt ja hyväksytyt tulkinnat ohjaavat aina havaintoja. Sen vuoksi ihmiset kykenevät todellisuudessa hyödyntämään vain pienen osan niistä viesteistä, joita heidän ympäristössään esiintyy" (Ståhle & Grönroos 1999, 115).

Luottamus on nähty yhtenä keskeisenä tekijänä hiljaisen tiedon ulkoistamisessa, sillä innostuneina ja keksimisen ilossa ihmiset tuottavat uutta tietoa, eivät pakottamalla (Koski 1998). Luottamusta painottavat myös

Stähle ja Grönroos monilla dynaamisen toimintaympäristön alueilla (Stähle & Grönroos 1999, 126). Luottamus vaikuttaakin nousevan teoriakirjallisuudessa yhdeksi dialogisuuden onnistumisen peruselementeistä.

Aina avoin dialogi ei ole vilpittöntä. Usein mm. vallan ja politiikan vaikutukset saattavat väärentää avoimuutta, kun vahvempi osapuoli ehkä painostaa toista ilmaisemalla oman näkemyksensä asiasta 'avoimessa' keskustelussa. Luottamus nousee tärkeäksi myös dialogin yhteydessä. Tarkemmin ottaen luottamus osapuolten hyväntahtoisuuteen ja kompetenssiin. Luottamus on van der Smagtin näkemyksissä viestintäosapuolten välisen suhteen ominaisuus, ei niinkään yksilön ominaisuus. Tämä tarkoittaa, että osapuolet voivat luottaa toisiinsa tietyissä asioissa, mutta toisissa taas eivät. (van der Smagt 2000.)

2.7.3.2 Henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö ja viestintäteknologia

Tutkimuksia, joissa olisi suoraan tarkasteltu viestintäteknologian ja implisiittisen tiedon ulkoistamiseen ja henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöön liittyviä vaikutuksia, on vaikeaa löytää. Lähelle kuitenkin päästään, kun useissa viestintäteknologiaa tutkivissa tutkimuksissa ja teorioissa tarkastellaan epäformaalia, relationaalista ja interpersonaalista viestintää viestintäteknologian välityksellä. Tätä kautta päästään viestintäteknologian tutkimuskentällä lähimmäksi henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöä, sillä kuten jo aikaisemmin esiteltiin, intuitiivisen tiedon ilmaisu ja sen kehittäminen vaatiessaan analogioita ja metaforisuutta, vaatii myös luottamusta ja avoimuutta viestintätilanteelta.

Kuten Walther kiteyttää useiden tutkijoiden näkemyksen viestintäteknologiasta; sitä ei tulisi käyttää korkeaa persoonallisuuden astetta tarvitseviin vuorovaikutustilanteisiin, kuten erimielisyyksien ratkomiseen, toisiin tutustumiseen tai neuvotteluun. Tosin Walther ei itse jaa tätä näkemystä. (Walther 1992.) Tätä vasten vaikuttaa myöskin siis siltä, että implisiittisen tiedon erilaisista prosesseista juuri ulkoistaminen ei sovellu viestintäteknologian välittämäksi. Kuitenkin minkä tahansa tiedon leviämien erilaisten ihmisten käsiteltäväksi ja näin myös sen mahdollisuudet kehittyä, 'rikastua', ovat suuret viestintäteknologian välityksellä. Lisäksi edellä esitetty väittämä viestintäteknologian sopimattomuudesta korkeaa persoonallisuuden astetta tarvitseviin viestintätilanteisiin on useaan otteeseen haastettu, joten voi olettaa viestintäteknologian ainakin joiltakin osin sopivan avoimuutta ja kompleksisuutta vaativiin viestintätilanteisiin. Useita todistuksia mm. taiteen ja tieteen parissa viestintäteknologiana avulla tehdystä yhteistyöstä on olemassa. (van der Smagt 2000.) Viestintäteknologian vaikutusten tutkijoista muutamat ovat myös samaa mieltä siitä, että teknologiaa voidaan käyttää hyvin monenlaisissa, ei-rutiininomaisissa tehtävissä. Lisäksi viestintäteknologiaa pidetään tietyissä tehtävissä ja olosuhteissa tehokkaampana kuin kasvokkaisuviestintää (ks. esim. Contractor & Eisenberg 1991; Eldred & Hawisher 1995; Walther 1992). Näitä asioita käsitellään seuraavaksi.

Markin ja Wulfin Saksassa toteuttaman tutkimuksen mukaan viestintäteknologian käyttö on vaikuttanut kielteisesti interpersonaaliseen viestintään ja tiedon rikastamiseen todellisessa organisaatiossa. Viestintäteknologiana oli sähköinen ympäristö, jossa dokumentteja työstettiin yhdessä elektronisesti. Tutkimuksen keskeisinä tuloksina on, että 1) viestintäteknologia vähensi kasvokkaistapaamisten mahdollisuuksia; 2) viestintäteknolo-

gia vähensi asiakeskeistä kasvokkaisviestintää; 3) Viestintäteknologia lisäsi henkilökunnan jakaantumista. Ilmiöt siis johtuivat viestintäteknologian käyttöönotosta, mikä puolestaan vähensi työntekijöiden riippuvuutta keskinäisestä yhteistyöstä. Nämä kaikki seikat johtuivat pääsääntöisesti siitä, että ihmiset hoitivat asiansa oman koneensa äärellä, eivätkä enää tavanneet spontaanisti tai osittain suunnitellusti esimerkiksi konekirjoittajan luona, mikä oli luonteva tapa päätyä vuorovaikutustilanteeseen. (Mark & Wulf 1999.)

Lisäksi havaittiin, että vähentyneen epävirallisen kasvokkaisviestinnän myötä muodollistui myös puheenaiheet yhteisestä ryhmätyövälineestä. Tämän perusteella pääteltiin, että individualismi korostui ryhmäorientoitumisen sijasta viestintäteknologian käyttöönoton myötä. Ihmiset esimerkiksi keskittyivät ryhmätyöteknologiasta puhuessaan pohtimaan teknisiä ongelmia, jotka liittyivät henkilökohtaiseen viestintäteknologian käyttöön, kuten tiedostojen järjestelyyn, sen sijaan, että olisivat keskustelleet yhteistä työtä koskevia asioita. (Mark & Wulf 1999.)

Epävirallisen viestinnän tärkeys paljastui merkittäväksi viestintäteknologian käyttöönottoa seuranneen epävirallisen viestinnän vähentymisen myötä. Epävirallisen kasvokkaisviestinnän vähentyessä sen havaittiin olevan organisaatiossa tärkeä työn osa, jonka avulla keskusteltiin ja kehitettiin työprosesseja, valmisteltiin työn aiheita ja jaettiin tietoa konteksteista. Kyseessä oli valtiollisen päätäntäelimen päätöksentekotyön tukeminen ja epävirallisen, suullisen viestinnän tehtävänä oli välittää lisätietoa vireillä olevien asioiden luonteesta, mikä tekstuaalisessa ilmaisussa jäi hyvin niukaksi ja lopulta jopa häytti tarvittavan tiedon välittymistä. Viestien tekstuaalisuus koettiin hyvänä asiana siltä kannalta, että tieto pystyttiin tallettamaan varastoihin. (Mark & Wulf 1999.)

Markin ja Wulfin tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä myös henkilökohtaisten tietolähteiden käytön ja viestintäteknologian suhteelle. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että epävirallisesti jaetun, kokemusperäisen tiedon, joka siis esimerkiksi liittyi työprosesseihin ja kontekstiin, välittyi yhteisössä heikommin viestintävälineen käyttöönoton jälkeen. Mark ja Wulf kutsuvat organisaation artikulaatiotyöksi työtä, joka voidaan nähdä henkilökohtaisen tiedon jakamisena. Organisaation artikulaatiolla tarkoitetaan mm. työntekijöiden keskinäistä analysointia ja puhumista työstä, sen tekemisestä, kokemuksista ja käytetyistä tietolähteistä tai esimerkiksi siitä, kuinka ryhmätyöympäristöä käytetään. Artikulaatio on tavallaan työskentelyn koordinoimista joustavasti jatkuvassa muutoksessa. Kun suullisesti tapahtunut artikulaatio väheni, väheni myös johtajille kulkeutuneen tiedon määrä sekä sen kriittisyys. (Mark & Wulf 1999.)

Walther on 1990-luvun ajan ollut hyvin kriittinen viestintäteknologian tutkimuskentän rationaalisen tradition suhteen. Seuraavaksi käsitellään Waltherin näkemyksiä, joissa viestintäteknologia nähdään myös sosiaalisena ja ilmaisuksellisenä välineenä.

Rationaalinen traditio puolestaan käsittää viestintäteknologian hyvin kylmänä välineenä, joka muuttaa vuorovaikutuksen epäpersoonalliseksi, asiakeskeiseksi ja jopa vihamielisyyttä luovaksi välineeksi. Walther pitää tätä näkemystä ristiriitaisena sen suhteen, että internetissä kehittyi myös hyvin henkilökohtaisia suhteita,

jopa romanttisia. On myös raportoitu, että ammatilliset suhteet saattavat kehittyä viestintäteknologian välityksellä myös lämpimiksi ystävyysuhteiksi. (Walther 1992.)

Walther tarkasteleekin viestintäteknologiaa arvioiden sitä asiakeskeisyys – relationaalisuus akselilla. Hän asettuu puolustamaan viestintäteknologian kykyä välittää relationaalista viestintää ja persoonallisuuden piirteitä, esittelemällä tutkimuksia ja näkemyksiä, jotka usein jäävät enemmän julkisuutta saaneiden rationaalisen tutkimustradition näkemysten varjoon (ks. esim. Walther 1994).

Relationaalinen viestintä välittää asioita kuten 1) kuinka viestijät toisiinsa suhtautuvat; 2) miten paljon viestintäsuhdetta arvostavat; 3) ja relationaaliset vihjeet ilmaisevat suhteen rajat. Relationaaliset viestit liittyvät aiheisiin kuten identifiointi, mielenkiinto, dominointi, luottamus ja muodollisuus. (Chadwick 1996.) Nämä tehtävät ovat siis täysin samankaltaisia niiden sosiaalisten kontekstin vihjeistä riippuvaisten vuorovaikutuksen ilmiöiden kanssa, joiden katsotaan jäävän hyvin vähäisiksi viestintäteknologian välityksellä rationaalisesa traditiossa.

Walther ja monet muut (ks. esim. Mantovani 1996) arvostelevat tutkimusasetelmia, joilla viestintäteknologian tutkimuksen rationaalisen tradition näkemyksiä viestintäteknologian epäsosiaalisuudesta on tuotettu. Usein laboratorioissa yliopisto-opiskelijoita osallistujana käyttävät tutkimusasetelmat eivät vastaa esimerkiksi organisaation tilannetta, jossa ihmisillä on sekä viestinnällistä historiaa että tulevaisuutta. Työntekijät myös ovat vuorovaikutuksessa keskenään muutenkin kuin viestintäteknologian välityksellä. (Spears & Lea 1994; Walther 1992.)

Waltherin esittelemissä tutkimuksissa, joita on tehty kenttäolosuhteissa, löydettiin tuloksia, joissa viestintäteknologia nähdäänkin ilmeikkäänä viestintävälineenä ja pystyy välittämään sekä sosiaalista että kollegiaalista tukea. Lisäksi viestintäteknologian luoman asiasuuntautuneisuuden on havaittu vaihtelevan sellaisten seikkojen, kuten käsillä olevan tehtävän tyyppin mukaan; siitä, miten ratkaistavat tehtävät liittyvät toisiinsa sekä ympäristön epävarmuudesta ja organisaatiokulttuurista riippuen. Lisäksi se, kuinka paljon aikaa tutkimukseen osallistujat ovat saaneet käytettäväkseen, vaikuttaa tutkimustuloksiin. Laboratorio-olosuhteissa suoritettujen tutkimusten menetelmissä tehtävänratkaisuun annettu aika esimerkiksi vaihteli usein 20-90 minuuttiin, kun kenttäolosuhteissa sitä ei ehkä rajoiteta ollenkaan. (Walther 1992, 1994.)

Sosiaalisen läsnäolon teoriaa käytetään tukemaan näkemystä viestintäteknologiasta kylmänä ja asiasuuntautuneena välineenä. Walther arvostelee sosiaalisen läsnäolon teoriaa mm. siitä, että teoriassa ei tule selväksi se, johtuuko kylmyys ja asiasuuntautuneisuus juuri välineen piirteistä vai johtuuko tämä käyttäjän henkilökohtaisesta tulkinnasta siitä, millainen väline on. (Walther 1992.)

2.7.3.2.1 Sosiaalisen informaation käsittelyn teoria ja hyperpersonaalisuus

Walther puolestaan on kehittänyt teorian, jolla pyrkii selittämään viestintäteknologian kykyä välittää epävirallista ja relationaalista viestintää. Hän esittää sosiaalisen informaation käsittelyn teoriassaan, että viestijät, jotka käyttävät mitä tahansa mediumia, kokevat saman tarpeen vähentää epävarmuutta. Tästä johtuen viestintäteknologian käyttäjät muokkaavat kielellistä ja tekstuaalista käyttäytymistään niin, että sosiaalisesti paljastava, relationaalinen käyttäytyminen ilmenee, kehittyy ja vakiintuu. Kun asiaa katsotaan tältä kannalta, on lopullinen ero kasvokkaisuviestinnän ja viestintäteknologian välittämän viestinnän välillä vain viestinnän tiheys. Viestintäteknologia ei pysty välittämään kaikkea tehtäväkeskeistä ja sosiaalisesti suuntautunutta informaatiota yhtä nopeasti kuin kasvokkaisuviestintä, jolla on monta kanavaa samanaikaisesti käytössään; näkö, kuulo, jne. Kuitenkin viestintäteknologian käyttäjät mukautuvat kielen ja tekstuaalisen käytöksen virtaan, joka muuten olisi ollut nonverbaalista. Sosiaalisen informaation vaihto voi olla hitaampaa kuin kasvokkaisuviestinnässä, mutta ajaa ajan kuluessa saman asian. (Walther 1994.)

Rationaalisen tradition tutkijat esittivät eräissä varhaisissa hypoteeseissaan samankaltaisen, mutta käänteisen hypoteesin, jonka mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus muokkautuu tekstuaalisen kanavan rajoitusten mukaisesti yhtä rajoitetuksi. Väitteelle etsittiin tukea, mutta mm. eräissä asiaan keskittyneessä tutkimuksessa (Rice & Love Waltherin 1996 mukaan) havaittiin, että sähköistä ilmoitustaulua käyttänyt ryhmä välitti enemmän sosioemotionaalisia viestejä, kuin asiakeskeisiä. Hypoteesi, jonka mukaan siis asia kääntyisi päinvastaiseksi välineen rajoitusten vuoksi, ei saanutkaan tukea. (Walther 1996.) Ajan vaikutus viestinnän relationaaliseen tai asiakeskeiseen laatuun ei selvinnyt tässäkään tutkimuksessa, mutta tulos todistaa, ettei pelkkä väline muokkaa viestinnän laatua.

Walther ei tyydy todistamaan, että teknologia pystyy välittämään relationaalista viestintää, hän jatkaa esittelemällä hyperpersonaalisen viestinnän käsitteen, jolla haluaa kuvata viestintäteknologian kykyä välittää jopa kasvokkaisuviestintää rikkaampaa ja luontevampaa vuorovaikutusympäristöä. Usein viestintäteknologia on ohittanut jopa kasvokkaisuviestinnän tason intiimiydessä, sosiaalisessa suuntautuneisuudessaan (kontra asiakeskeisyys) ja emotionaalisuudessa, eikä tämä koske vain viihteellistä viestintäteknologian käyttöä, vaan myös päätöksentekoa ja businessympäristöjä. (Walther 1996.)

Hän selittää ilmiötä mm. sillä, että viestien vastaanottajat tekevät liiallisen varmoja ja stereotyyppisiä johtopäätöksiä viestien lähettäjistä. Nämä johtopäätökset perustuvat mm. pieniin informaation siruihin, kuten väärinkirjoituksiin, typografisiin virheisiin, pisteytykseen jne. On havaittu, että vuorovaikutuksessa tuntemattomien kanssa viestintäteknologian välityksellä, ihmiset pitävät toisiaan sosiaalisesti ja fyysisesti viehättävimpinä kuin kasvokkaisu- tai videotilanteessa. (Walther 1996.)

On arvioitu myös, että lähettäjät antavat usein mielellään itsestään sosiaalisesti viehättävän kuvan viestintäteknologian välityksellä pyrkiessään saamaan toiset osoittamaan pitämistä ja arvostusta. Tätä voi myös helpottaa se, että ihmisten ei tarvitse viestintäteknologian välityksellä keskittää yhtä paljon energiaa viestintätilanteen hoitamiseen. Kasvokkaisuviestintätilanteessa psyykinen, sensorinen ja emotionaalinen sitoutuminen sekä rauhattomuus on korkeampaa kuin viestintäteknologian välityksellä. Lisäksi kognitiivinen rasitus, kilpai-

levat keskustelun ja suhteiden vaatimukset ovat korkeammat. Viestintäteknologian välityksellä voidaan siis ajatella henkilökohtaisen viestinnän ja itsestä annettavan kuvan olevan enemmän kontrolloitavissa. (Walther 1996.)

Lisäksi Walther muistuttaa, että ihmiset tekevät tulkintoja ympäristöstään sekä muiden ihmisten käytöksestä aina omaan tilanteeseensa ja taustaansa peilaten. Näin käy lähes riippumatta siitä, mitä toisen ihmisen käytös todellisuudessa viestii. Mm. edellisiin näkemyksiin perustuen Walther esittelee hyperpersonaalisuuden käsitteen, jonka mukaan viestintäteknologian välittämässä vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet todennäköisesti tekevät omia, itselleen sopivia tulkintojaan toistensa käytöksestä ja näin ajaututaan molemminpuoleiseen, illuusiomaiseen tulkintaan keskustelukumppanin olemuksesta. (Walther 1996.) Hyperpersonaalisuus vaikuttaa siis olevan viestintäteknologian välittämässä viestintätilanteessa toimiva mekanismi, joka luo miellyttävän, henkilökohtaisen, yksilön omiin ajatusrakenteisiin sovitettun tulkinnan muista keskustelukumppaneista sekä heidän näkemyksistään. On muistettava, että Walther pääsääntöisesti käyttää esimerkeissään tilanteita tai tutkimuksia, joissa anonymiteetti on mukana.

Kuitenkin suuri osa viestintäteknologian tutkimuskentästä suhtautuu edelleen hyvin epäilevästi viestintäteknologian kykyyn prosessoida piilevää tietoa, näin myös Ståhle & Grönroos käsitellessään piilevän tiedon suhdetta eksplisiittiseen tietoon; "Vain puhumalla, keskustelemalla ja soveltamalla muualla määritelty tieto muuttuu eläväksi. -- Ja vain mahdollisimman laajalti tunnettu piilevän tiedon verkosto tuo yritykselle sen systeemisen edun, jonka varassa tiedon monipuolinen yhdisteleminen ja rikastuminen voi tapahtua." (Ståhle & Grönroos 1999, 92, 93).

Eriävät näkökulmat ovat puolestaan oleellisia henkilökohtaisten tietolähteiden käytön - intuitiivisen tiedon liikkeiden ja piilevän tiedon ulkoistamisen - kannalta. Näkemys jonka mukaan viestintäteknologia nähdään vain asiakeskeisenä välineenä, ei jätä paljon tilaa teknologian välittämälle metaforisen kielen, tunteiden, mielteiden, mielipiteiden ja intuition ilmaisulle. Jos teknologia taas nähdään välineenä, jonka välityksellä voi välittää interpersonaalista ja relationaalista viestintää, ovat viestintäteknologian tuomat mahdollisuudet tiedon/informaation prosessoinnille sekä henkilökohtaisten tietolähteiden käytölle laajat.

3. Tutkimusongelma

Tutkielman tutkimuskysymykset asetettiin yhteistyössä tilaajaorganisaation kanssa ja keskeistä oli tarkastella viestintäteknologian toimivuutta dynaamisen toimintaympäristön välineenä. Edellä olen määritellyt dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen kolme keskeistä tekijää. Tarkoitukseni on tarkastella todellisia tilanteita ja pyrkiä kuvaamaan viestintäteknologian vaikutuksia dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutukseen näissä tutkimusryhmissä mahdollisimman avoimesti. Kuten aikaisemmin nähtiin, on tutkimuskentällä paljon erilaisia näkemyksiä viestintäteknologian vaikutuksista ja halusin tarkastella, mitkä ilmiöt ilmenevät ja kuinka ne ilmenevät tutkielmani tutkimusryhmissä. Näin tutkimusongelmani muodostui seuraavaksi:

Miten viestintäteknologia voi tukea tai toisaalta hankaloittaa dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutusta? –Käyttäjien kokemukset viestintäteknologian käytön alussa tiimissä ja verkostossa.

Tutkimusongelmani määräytyy siis dynaamisen toimintaympäristön mukaan ja lopulliseksi tutkimuskysymykseksi vakiintuivatkin:

- Miten viestintäteknologia voi tukea tai toisaalta hankaloittaa palautteen aktiivista vaihtoa – Käyttäjien kokemukset viestintäteknologian käytön alussa tiimissä ja verkostossa.
- Miten viestintäteknologia voi tukea tai toisaalta hankaloittaa konfliktien prosessointia – Käyttäjien kokemukset viestintäteknologian käytön alussa tiimissä ja verkostossa.
- Miten viestintäteknologia voi tukea tai toisaalta hankaloittaa henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöä – Käyttäjien kokemukset viestintäteknologian käytön alussa tiimissä ja verkostossa.

Tutkielmani termien selventämiseksi haluan tarkentaa konflikti/ristiriita sekä viestintäteknologia –termien käyttöä ja merkitystä. Kutsun työssäni konflikteja myös ristiriidoiksi, pyrkien näin kuvaamaan ilmiötä hieman laveammassa merkityksessä kuin tietynyyppisenä, kaikkien osapuolten havaitsemana konfliktina. Konflikti/ristiriita termi kuvaa myös konfliktin luonnetta pysyä piilevänä tai vain yhden osapuolen havaitsemana tilana, joka siis ei päädy konfrontaatioon.

QuickPlace -ohjelmistoon viitataan tutkielmassani nimellä viestintäväline tai ryhmäviestintäväline, ja jos tarkoituksena on puhua yleisesti myös muista viestintävälineistä, tuodaan tämä selkeästi ilmi ko. kohdassa.

4. Menetelmät ja aineiston keruu

4.1 Tutkimuskohteiden esittely

Tutkimuksen tutkimusryhmänä olivat parinkymmenen hengen tiimi ja noin 50 hengen verkosto. Tiimi työskenteli melko tiiviisti yhdessä, kun sen jäsenistä yhdeksän työskenteli täysipäiväisenä tiimin jäsenenä, samassa tilassa. Loput jäsenet työskentelevät puolipäiväisenä tiimissä ja fyysisesti eri tiloissa. Tiimin toimiala oli tutkimus- ja kehitystyö. Verkosto taas oli koottu organisaation eri osissa ja yksiköissä toimivista, samaa työtä tekevistä työntekijöistä. Verkosto oli formaali, mutta käytännössä myös epäformaali verkosto, jonka jäsenistä noin 20 osallistui verkoston toimintaan aktiivisesti. Verkoston vuorovaikutus tapahtuu erilaisissa epävirallisissa yhteyksissä sekä noin kuukausittain tapahtuvissa kasvokkaisissa kokouksissa. Verkosto toimii viestinnän alalla. Itse organisaatio on hyvin laaja, useiden tuhansien työntekijöiden työpaikka, joka toimii viestintäteknologian alalla.

Organisaatiossa oltiin ottamassa samaan aikaan eri tahoilla useita vastaavia ohjelmistoja eri ryhmien käyttöön. Tutkimusryhmissä ohjelmistot otettiin käyttöön melko samanlaisista, vaikkakin käyttäjille jonkin verran epäselviksi jääneistä syistä, joista tärkeimmät olivat; organisaation edistyksellisyyden tukeminen organisaation sisäisessä toiminnassa ja kokeilunhalu sekä ryhmien selkeä tarve tukea sisäistä vuorovaikutusta ja tiiviyttä. Ryhmien vuorovaikutus nimittäin hieman kärsi jäsenistöjen kiireisyydestä ja fyysisestä sekä aikataulullisesta etäisyydestä. Lisäksi dokumenttien tallettaminen jokaisen omalle tietokoneelle sekä näiden välinen sähköpostirumba loi epävarmuutta tiedon säilytykseen sekä epäluotettavuutta käytössä olevan tiedon ajan-kohtaisuuteen. Nimenomaan ryhmäviestintävälineen nähtiin soveltuvan ryhmien vuorovaikutusta kokoavaksi välineeksi, joka luo kiireisten työntekijöiden välille ajasta ja paikasta vähemmän riippuvaisen tilan, sillä väline tarjoaa mahdollisuuden yhteisen työtilan käyttöön, vuorovaikutukseen sekä tiedon säilytykseen.

4.2 Aineiston keruu

Lähdin keräämään aineistoa teemahaastatteluilla, joissa käytettiin myös avointa haastattelumetodia. Haastattelut suoritettiin yksilöllisesti ja analyysit nimettöminä, sillä halusin säilyttää haastattelun avoimuuden. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät keskimäärin hieman yli tunnin. Tämän jälkeen aineistot litteroitiin, muttei kuitenkaan ääniteitä, taukoja tms. huomioiden. Analyysini kohteena pidin haastateltavien ajatuskokoaisuuksia ja ajatusrakenteita, joten analysoivat otteet koskevat aina kokonaista ajatusta.

Haastateltavien valinnassa noudatettiin harkinnanvaraista otantaa (ks. esim. Eskola & Suoranta 1999). Ketä tahansa tutkittavista kohteista ei voinut valita, sillä osa heistä kuului tutkittavaan ryhmään lähinnä nimellisesti. Tässä vaiheessa organisaation yhteyshenkilöt auttoivat jakamaan ryhmien jäsenet aktiivisiin ja vähemmän aktiivisiin ihmisiin, joista haastateltavat valittiin niin, että aktiivisia oli molemmissa haastatteluryhmissä kolme ja vähemmän aktiivisia kaksi. Tämä jako oli tutkielman aiheen kannalta tarkoituksenmukaisin. Kuitenkaan ryhmien johtajia tai gradutyöskentelyn yhteyshenkilöitä ei valittu mukaan. Tämän jälkeen ryhmien jäsenistä

arvottiin henkilöitä, joita pyydettiin osallistumaan. Haastateltavaksi valikoituivat he, joilla oli aikaa ja mielenkiintoa osallistua haastatteluun. Haastateltavat olivat sekä miehiä että naisia.

Suoritin yhteensä 16 teemahaastattelua, jotka kestivät noin tunnin. Haastattelin kahdeksan haastattelua molemmissa ryhmissä. Haastatteluissa keskityttiin keräämään aineistoa, jossa haastateltavat kuvaavat omaa ja ryhmänsä viestintäkäyttäytymistä sekä asenteita ja näkemyksiä nimenomaan viestintäteknologian käyttöön osana vuorovaikutusta ja kolmea edellä mainittua vuorovaikutuksen osa-aluetta.

Lähes kaikkien haastateltavien kanssa kävin kaikki kolme tutkimuskysymysaluetta läpi, painopistettä vaihdellen. Aluksi suoritin kolme kappaletta esihaastatteluja molemmissa yksiköissä. Näiden tarkoituksena oli saada selville, millaisena yksiköiden jäsenet kokevat dynaamisen toimintaympäristön keskeiset viestinnän piirteet yksiköissään, jotta tulisin tutummaksi tutkimuskohteiden erityispiirteiden kanssa ja voisin laatia haastattelut heille keskeisten seikkojen ympärille. Näitä esihaastatteluja liitin aineistoon ainoastaan tiimin kohdalla, kun esihaastatteluissa jo nousi esiin merkittäviä viestintäteknologiaa koskevia näkemyksiä.

Esihaastattelujen perusteella muokkasin toisen haastattelukierroksen teemoja. Tällä haastattelukierroksella oli mukana viisi jäsentä molemmista yksiköistä, edellä esitellyn valintamenettelyn mukaan. Teemoina olivat edelleen dynaamisen toimintaympäristön keskeiset piirteet, nyt kuitenkin keskityin siihen, miten dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen nähtiin ilmenevän kun viestintäkanavana on ryhmätyöteknologia. Tarkoitukseni oli löytää aineistoa, josta voin päätellä, mikä on käyttäjien ensikokemus ja asennoituminen viestintäteknologiaan dynaamisen toimintaympäristölle vuorovaikutuksen osana. Kysyin mm. kuinka haastateltavat näkivät viestintäteknologian soveltuvan ristiriitojen prosessoinnin osaksi ja miten tekstuaalisuus asiaan vaikuttaa? Tai; miten mutu-tiedon ilmaisu luonnistuu viestintäteknologian välityksellä ja mitkä seikat asiaan vaikuttavat, kuinka kieli ja ilmaisu mukautuvat viestintäteknologiaan, luoko väline epäselvyyttä vuorovaikutukseen? Haastattelurungossani otin huomioon esihaastatteluissa esiinnousseita seikkoja sekä teoriakentän keskeisimpiä aihealueita. Näin siis esimerkiksi verkoston osalta pystyin esittämään kysymyksiä, jotka liittyvät nimenomaan verkoston aktueeliin tilanteeseen; kuten: ”- Millaista on vaihdetun palautteen laatu? Korjausehdotukset?”, painottaen näin kysymystäni kielteisen palautteen osalle ja myöskin pystyin kysymään tiimin haastatteluissa erilaisia asioita streamien vaikutukseen liittyen. Annoin haastateltavien kertoa näkemyksistään vapaasti ja esitin jatkokysymyksiä löytääkseni asioiden taustat.

Itse työskentelin aineiston keräämisen aikana osana tiimiä. Epävirallisissa keskusteluissa sain paljon tietoa molemmista ryhmistä, niiden toiminnasta ja toimintaympäristöstä sekä jäsenten suhtautumisesta viestintäteknologiaan. Kuitenkaan tätä kokemuksellista aineistoa ei millään tavalla dokumentoitu eikä sitä liitetä tutkielman aineistoksi.

Haastatteluaineistoa oli yhteensä 131 liuskaa, joista 54 liuskaa koski tiimiä ja 74 koski verkostoa. Lisäksi parilla sähköpostin välityksellä vaihdetulla lisäkysymyksellä saatiin pari liuskaa täydentäviä vastauksia. Aineiston keräyksessä ilmenneiden teknisten ongelmien vuoksi tiimin osalta lopulliseen analyysiin selvisi vain neljä

haastattelua. Aineisto sekoitettiin jo litterointivaiheessa niin, että haastateltavien numerot eivät vastaa varsinaista haastattelujärjestystä. Aineisto jaettiin käsiteltäväksi kahtena kokonaisuutena; tiimin ja verkoston. Aineistossa esiintyvät nimet ja muut mahdollisesti organisaation, ryhmien tai henkilöiden nimet paljastavat vihjeet karsittiin tai muutettiin. Apuvälineinä käytin tulostinta, erivärisiä kyniä ja kirjoitusohjelmaa.

4.3 Analyysimenetelmät

Tutkimusmetodina tutkielmassa käytin mukailtua grounded-analyysia, Cavénin (1999) ja Nurmisen (2000) tutkimusten menetelmiä seuraten. Grounded-analyysi soveltuu aineistoni analyysiin, sillä se jättää avoimeksi sen, mitä aineistosta etsitään. Grounded-menetelmä painottaa nimenomaan aineiston ensisijaisuutta analyysin ja tulkinnan lähteenä, jolloin aineistosta pyritään ilman ennakko-oletuksia löytämään tutkimuskysymyksille vastaus. Tutkielmani lähtökohtana on selvittää millaisia asenteita ja näkemyksiä viestintäteknologiaan osana vuorovaikutusta on, joten en etukäteen rajaa tai tee hypoteeseja siitä, mitä nämä asenteet ja vaikuttavat tekijät voisivat olla. Kuvaileva tutkimusotteeni pyrkii nostamaan tulokset esiin grounded-menetelmän periaatteiden mukaan, jolloin siis aineisto ja aineiston analyysi on ensisijainen lähtökohta, ei ennalta asetetut oletukset siitä.

Tutkielmani tutkimuskohteiden – tiimin ja verkoston - toimintatavat ja päämäärät ovat hyvin erilaiset. Koska tutkimuskysymykseni kohdistuvat yksilöiden näkemyksiin tiimin tai verkoston toiminnasta, erottelen aineistoni analyysivaiheessa nämä kaksi tutkimuskohdetta toisistaan. En pyri vertailemaan tutkimuskohteita toisiinsa. Päätin ottaa aineistooni otteen, jossa aineisto on haastateltavien näkemysmaailmassa totta eikä substantiivista kokemusta kyseenalaisteta. Voihan olla, että vastaaja esimerkiksi arvioi viestintäteknologian käyttökerrotojensa toiseksi kuin mitä se todellisuudessa on ja eri haastateltavat kokevat saman ilmiön hyvin eri tavoin. Tällä valinnalla toivon pystyväni vastaamaan tutkimusongelmaan, jonka konteksti on siis todelliseksi koettu, jokaiselle henkilökohtainen, todellinen tilanne. Arvioin onnistuneeni melko avoimen ja aidon aineiston keräämisessä.

Grounded theory syntyi USA:ssa 1960-luvulla, jolloin sosiologit alkoivat kehittää ns. osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Grounded theory –lähestymistapa soveltuu erityisesti vuorovaikutteisen toiminnan tutkimukseen, etenkin silloin kun tutkittava alue on laaja ja inhimillisen toiminnan eri elementtejä sisältävä. Ihminen toimii erilaisissa yhteyksissä sen perusteella, mikä merkitys näillä asioilla hänelle on. Asioiden merkitys puolestaan nousee esiin sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä suhteessa toisiin ihmisiin ja yhteiskuntaan. (Cavén 1999.)

Glaser ja Strauss (ks. esim. 1968) nähdään grounded theoryn varsinaisina luoja ja he kehittivät tätä ymmärtämään pyrkivää lähestymistapaa edelleen niin, että he noudattivat sananmukaisesti neuvoa: 'antaa ilmiön puhua puolestaan'. Glaser ja Strauss kritisoivat perinteistä tutkimustapaa, jossa tutkija ensin rakentaa teoreettisen tutkimusrakennelman, jonka paikkansapitävyyttä testataan keräämällä aineistoja, jotka todentavat tai kumoavat ennalta asetetut oletukset. Heidän mukaansa tutkijan on lähestyttävä aihettaan siten, että

tutkija kerää etukäteis-asetelmista vapaana kaiken ilmiön kannalta oleellisen tiedon, ja vasta aineistonsa analyysin pohjalta nostaa esiin oletuksia ja teorioita, joilla pystyy selittämään kyseistä tutkimuskohdetta tai tutkittavaa ilmiötä laajemmin. Tutkimusmenetelmän perusajatuksena on siis synnyttää aineistoja luokittamalla ja ilmiöiden välisiä merkitysyhteyksiä etsimällä aineistolähtöisiä teorioita (Cavén 1999).

Grounded theoryn perusideana on jatkuvan vertailun analyysi, jonka tavoitteena on tuottaa substantiivisia tai formaalisia teorioita. Substantiiviset teorat koskevat läheisesti ko. aineistoja ja on kehitetty rajattujen empiirisesti konkreettisten ilmiöiden suhteen. Formaaliset teorat puolestaan muodostuvat substantiivisia selvästi käsitteellisimmiksi. Molemmat teoriatyypit sijoittuvat suppeahkojen jokapäiväisiä toimintoja kuvaavien hypoteesien ja toisaalta kaiken kattavien suurten teorioiden välimaastoon. (Cavén 1999.)

Grounded theoryn lähestymistapaa käytännössä kuvataan niin, että kaikki kerätyt aineistot, haastattelut ja kenttämuistiinpanot, tulisi kirjoittaa puhtaaksi ja analysoida huolellisesti. Vähitellen prosessin edetessä tutkija saa enemmän liikkumatilaa ja voi muuttaa työskentelyään siten, että tekee samanaikaisesti usean tason toimintoja, kuten lisäaineiston kerääminen, memojen eli muistiinpanojen kirjoittaminen aineistosta sekä eriasteinen aineistojen perus-, jatko- ja uudelleenkodeaaminen. Grounded theoryn metodiin kuuluu myös, että teoria alkaa analyysityöskentelyn edetessä hiljalleen kehittyä ja kiteytyä väistämättä. Tutkimusongelma kehittyy analyysin ohessa myös ja parhaimmillaan tutkija antaa aineiston analyysin alkuvaiheiden tuottaa tarkentavia ja ohjaavia ajatuksia, joiden mukaan lopullinen ongelma muodostetaan. Cavénin mukaan Glaser kritisoi sitä, miten usein tutkimusongelma on etukäteen kiinnitetty niin tarkasti, ettei se salli eri työvaiheissa hiomista ja muutoksia, mikä puolestaan saattaa estää teoreettisesti arvokkaiden ja ainutlaatuisien käsitteiden sekä teorioiden esiintuloa. (Cavén 1999.)

Grounded theorya käytetään usein hoitotyötä tutkittaessa. Tutkimusalueet ovat menetelmän synnyn jälkeen myöhemmin laajenneet myös muille aloille. Tutkimuksia on tuotettu mm. etnisen identiteetin muutosta tutkittaessa sekä alkoholistin identiteetin parissa, eettistä päätöksentekoa ja kulttuurien välistä eroa tutkittaessa sekä tarkasteltaessa sosiaalisen kontekstin merkitystä hyvinvointiin tai toisaalta raskaana olevien, Amerikassa asuvien afrikkalaisten naisten kokemaa sosiaalista tukea tutkittaessa. (Glaser 1996; Nurminen 2000.)

4.4 Analyysityöskentely

Omassa analyysityössäni noudattelin pitkälle Cavénin ja Nummisen tutkimuksia, joissa grounded theorya käytettiin metodina. Heidän tutkimuksensa liittyvät hoitotyöhön sekä byrokratian ilmenemiseen julkisella sektorilla. Analyysien kuvaukset tutkimuksissa olivat erittäin yksityiskohtaisia ja kuvasivat grounded-työskentelyä havainnollisesti. Kuitenkin grounded-analyyseissä on usein eroja ja erilaisia grounded-menetelmän alasuuntauksia on syntyneissä. Seuraavassa tarkemmin omasta menettelytavastani.

Grounded-menetelmän eri vaiheita kutsutaan eri nimillä, mutta periaate on, että aluksi aineistossa merkitykselliseksi erottuvat osat, sanat, lauseet, tarkoitukset jaotellaan-koodataan ryhmiin-kategorioihin. Tätä vaihetta

kutsutaan mm. avoimeksi koodaukseksi. Seuraavassa vaiheessa edetään näiden kategorioiden välisiä suhteita tarkastelemaan aksiaaliseen koodaukseen, jolla etsitään ja tarkastellaan kategorioiden välisiä suhteita toisiinsa. Tämän tarkastelun perusteella luodaan alkukategorioiden pohjalta uusia ryhmiä; primaarikoodiperheitä-substantiivisia koodeja. Seuraavassa analyysivaiheessa tarkastellaan näitä primaarikoodiperheitä-substantiivisia koodeja ja tarkoituksena on nyt löytää ydinkategoriat, jotka sitovat yhteen ja kiteyttävät aikaisemmin käsitellyjä kategorioita ja primaarikoodiperheitä. Ydinkategorioiden perusteella kirjoitetaan lopullinen ydinteoria, joka siis lopulta selittää ko. aineistoa ja tutkimusongelmaa. Aineiston analysoinnin alkuvaiheissa ja myöhemminkin on tarkoitus kirjoittaa memoja-muistiinpanoja, jotka tukevat analyysityötä ja joita käytetään myös lopullisen teoriamuodostuksen raaka-aineena. (Cavén 1990; Nurminen 2000.)

Koska olin jo aikaisemmin tutustunut aineistooni perusteellisesti, oli helppo jatkaa työskentelyä. Kuitenkin halusin kirjoittaa kaikki analyysit uudelleen, jotta analysoinnin työstäminen tapahtuu jatkumona, yhtenä kokonaisuutena. Luin aineiston ja jaottelin sen karkeasti molempien tutkimusryhmien osalta vastaamaan asettamiani tutkimuskysymyksiä. Toki samaa aineistoa päätyi tässä vaiheessa vielä usean tutkimuskysymyksiin alle. Nämä ensimmäiset karkeat ryhmittelyt sisälsivät suoria eri pituisia lainauksia haastatteluista, joissa haastateltava on kommentoinut konfliktia, palautetta ja henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöä viestintävälineen välityksellä. Tätä vaihetta voidaan kutsua avoimeksi koodaukseksi. Tällainen lainaus on esimerkiksi verkostoa ja henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöä koskevien haastattelulainauksen ryhmään jaoteltu haastateltavan kommentti Oman Tontin merkityksestä, kun hän valikoi mihin aiheisiin ylipäättään reagoi ja mihin ei (tässä siis lyhennettynä): *"-- mullon taipumusta taas henkkoht siihen et jos jos ei asia kosketa mun omaa tonttia ni sit mullon aika mones asiassa ni on tota emmä ota niin kauheen vakavasti et se on niin tai näin että"*.

Avoimen koodauksen jälkeen erittelin vielä haastatteluotteita tarkempiin ryhmiin ja ajatuskokonaisuuksiin. Tämän jälkeen ryhdyin kirjoittamaan muistiinpanoja -memoja- aineistosta, joissa kokosin ja vertailin eri haastateltavien näkemyksiä ja ajatuksia samoista tai toisilleen merkityksellisistä asioista. Näissä siis kommentoin omin sanoin aikaisemmin jaottelemiani haastattelulainauksia. Annoin muistiinpanoilleni otsikoita, kuten *"MemoK1 - Konfliktilanteissa oma joukkue"* tai *"MemoTie2 Ryhmän heterogeenisyys hajottaa tiedon arvoa ja merkitystä"*. Näistä memoista (sekä niihin liittyvistä haastattelulainauksista) muodostuivat kategoriat, joita kutsun alakategorioiksi. Käytin työväliseen tekstinkäsittelyohjelmaa. Kommentti Omasta Tontista kuvasi mielestäni hyvin itse ilmiötä ja sai tukea myös muista samantyyppisistä haastatteluotteista, joten Oma Tontti sai jäädä alakategorian nimeksi. Kommentoin Oma Tontti- sekä muita vastaavia haastatteluotteita memosani (lyhennetysti) näin: *"Viestintävälineen välittämään keskusteluun osallistutaan ja lisätään henkilökohtaista tietoa vain, jos aihe jotenkin koskettaa omaa työtonttia tai muuten omia mielenkiinnon kohteita. Osallistumiseen kuuluu aina resursseja ja siksi aiheen täytyy olla jollakin tavalla merkittävä."*

Tämän jälkeen otin käyttöni eriväriset kynät, joilla merkitsin eri alakategorioita eri värein osoittaen näin näiden alakategorioiden olevan jossakin suhteessa toisiinsa. Tätä vaihetta voidaan kutsua aksiaaliseksi koodaukseksi ja muodostin siis alakategorioista koodiperheitä, ts. substantiivisia koodeja.

Näitä koodiperheitä olivat mm. verkoston konfliktiprosessointia koskeva:

"*YKSITYISKOHTAINEN – LAAJA*", joka puolestaan koostui seuraavista alakategorioista:

- *Ei kompleksisia aiheita*
- *Haastava keskustelu kuuluu viestintävälineeseen*
- *Ei liian laajoja tai henkilösensitiivisiä ristiriitoja*

sekä verkoston henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöä koskeva koodiperhe:

"*MIELENKIINTO*", joka puolestaan koostui seuraavista alakategorioista:

- *Oma tontti*
- *Tutut*
- *Otsikon merkittävyys*

Omaa Tonttia koskeva alakategoria liittyy mielestäni Tuttujen sekä Otsikon Merkittävyyden alakategorioihin, joita taas mielestäni yhdistää mielenkiinnon herääminen ja kiinnittyminen. Näin Mielenkiinto jäi substantiivisen koodin nimeksi.

Näiden substantiivisten koodiryhmien otsikot muodostuivat samalla myös ydinkategorioiksi – ydinkäsitteiksi, joiden perusteella siirryin kirjoittamaan lopullista analyysia. Analyysi siis on hypoteeseja ja teoriaa, jotka teorian muodossa kuvaavat aineistoa. Analyysiä kirjoittaessani pyrin siis esimerkiksi selventämään mitä merkitystä ydinkategoria Mielenkiinnolla on henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöön verkostossa viestintäteknologian avulla. Käytännössä siis otin esiin memokommenttini Omaa Tonttia, Tuttuja sekä Otsikon Merkittävyyttä koskevasta alakategoriasta, tiivistin näistä ydinasiat ja yhdistin toisiinsa. Näin muodostui pieni osa verkoston viestintäteknologian käyttöä koskevasta grounded-muotoisesta teoriasta. Työskentelin samoin läpi kaiken muun aineiston.

Havaitsin tässä vaiheessa, että ydinkäsitteet ovat osittain samoja molemmissa tutkimusryhmissä, eri tutkimuskysymysten alueilla. Kuitenkin sisällöllisesti ydinkäsitteet koostuvat erilaisista asioista ja ilmiöistä eri tutkimusryhmissäni.

Kuten Cavén tutkimuksessaan näkee, on grounded-analyysissa keskeisintä juuri aineistolainaukset, vaikka niiden rasittavuus tiedostetaan, ja sopivasta käytöstä on olemassa vakiintuneita näkemyksiä. Kuitenkin tässäkin tutkielmassa aineistolainaukset luovat keskeisen elementin, jonka avulla lukija voi konkreettisesti nähdä analyysiprosessin kehityksen myötä kehittyvien hypoteesien-teorian rakentumisen niin, että kosketus aineistoon säilyy, vaikka memoista hypoteeseihin siirryttäessä edetään käsitteellisemmälle tasolle (ks. Cavén 1999). Näin myös itse olen läpi kaikkien analyysivaiheiden kuljettanut mukana suoria otteita haastatteluista, joista osa on mukana myös lopullisessa tuloksieni esittelyssä.

Olen laatinut lisäksi hieman graafisemman esityksen analyysini tuloksista. Esityksessäni olen nostanut esiin ydinkategoriat sekä näihin liittyvät alakategoriat, joiden varsinaiset sisällöt siis löytyvät itse analyysiosuudes-

ta. Ydinkategoriat on esitelty tutkielmani tutkimuskysymysten mukaan jaoteltuna. Koska tutkimusongelmanani on: "Miten viestintäteknologia voi tukea tai toisaalta hankaloittaa dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutusta? –Käyttäjien kokemukset viestintäteknologian käytön alussa tiimissä ja verkostossa", pyrin tässä vaiheessa määrittelemään mitkä tekijät tukevat ja mitkä hankaloittavat dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutusta. Tämä ilmenee esityksessäni niin, että hankaloittavat alakategoriat löytyvät aina ydinkategorian yläpuolelta ja vastaavasti tukevat tai neutraaliksi jäävät alakategoriat löytyvät aina ydinkategorian alapuolelta. Tässä kohden pyydän lukijaa suhtautumaan erityisen kriittisesti tuloksiini, sillä dynaamisen toimintaympäristön kannalta alakategorian hankaloittavaa tai myönteistä merkitystä on vaikea yksiselitteisesti määrittellä ja oma jaotteluni on karkeahko yksi vaihtoehto muiden mahdollisten mukana. Moni alakategoria voi vaikuttaa myös sekä hankaloittavasti että tukevasti ja tätä tulosten kompleksista luonnetta olen pyrkinyt havainnollistamaan asettamalla joitakin alakategorioita ydinkategorian sekä ylä- että alapuolelle.

4.5 Aikataulu

Tutkielman pilottihaastattelut suoritettiin viikolla 37 ja varsinaiset haastattelut viikolla 46 vuonna 2000, jonka välisenä aikana myös työskentelin tiimin mukana.

Tämän jälkeen keräsin aineiston ja valmistin organisaatiolle toimitettavan tutkimusraportin. Tutkimusraporttia varten analysoin aineistoni tarkkaan ja pyrin raportissa antamaan käytännön ohjeistuksia viestintäväliläisen käyttöönottoa varten nimenomaan tässä organisaatiossa. Raportti valmistui maaliskuussa 2001.

Jatkoin työtäni maaliskuussa 2002, jolloin aloitin aineistoni uudelleenanalyysin sekä viimeistelyn pro gradu -muotoon.

5. Tulokset

5.1 Verkoston vuorovaikutusta määrittävät pitkälti vapaaehtoisuus ja toissijaisuus myös ryhmäviestintäteknologiassa

Verkoston vuorovaikutus perustuu kasvokkaskokouksiin, joita järjestetään noin kuukauden välein. Lisäksi verkoston jäsenet tapaavat toisiaan paljon myös epävirallisesti. Verkostossa on nähtävissä keskinäinen ryhtyminen keskeisiä tehtäviä hoitaviin jäseniin ja sisäisiä asioita hoitaviin jäseniin. Näiden väliin syntyy asetelma, joka näkyy mm. hentona hierarkiajärjestelmänä. Keskeisiä tehtäviä hoitavat jäsenet koetaan osittain verkostossa keskeisemmäksi jäsenistöksi kuin sisäisiä asioita hoitava jäsenet.

Verkoston jäsenet myös osallistuvat verkoston toimintaan täysin vapaaehtoisesti. Heidän ensisijaiset jäsenryhmänsä ja työnsä ovat muualla, omissa yksiköissä. Verkoston toimintaan jäsenet osallistuvat usein ensisijaisesti yksikköjensä edustajien roolissa, eivätkä niinkään verkoston jäsenenä. Verkoston koko toimintaperiaate on muutoksessa tutkielman aineiston keräyksen aikana. Verkoston rooli on muuttuvassa vakiintuneemmaksi ja vaikuttavammaksi organisaatiossa, ja verkosto on omaksumassa omaa olemustaan ja toimintaperiaatteitaan nimenomaan aktiivisena verkostona.

5.1.1 Palaute

Palaute kuuluu / ei kuulu viestintävälineeseen

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Osa haastateltavista hyväksyi ja halusi rohkaista ryhmää myös kielteisen palautteen välittämiseen, Palautetta toivottiin saatavaksi viestintävälineen avulla myös muualta organisaatiosta, Arviointia ja kielteistä palautetta pidettiin yleisesti arvosteluna, Kielteinen palaute annettiin mieluiten kasvokkain ja epävirallisesti.

Verkoston jäsenet eivät koe, että palautteenvaihto omasta työstä varsinaisesti kuuluisi verkoston pariin, vaan omaan työhön liittyvä palaute saadaan omasta organisaatioyksiköstä, jossa he ensisijaisesti työskentelevät. Verkoston rooliin ei kuulu arvioida yksittäisten jäsenten työskentelyä. Toisaalta pyydettyä palautetta voi vaihtaa ja keskustelevaa palautetta voi käydä viestintävälineen ja verkoston välityksellä, mutta arvioivan ja kielteisen palautteenvaihtoon verkostoa ei koettu sopivana paikkana. Moni haastateltavista piti arvioivaa ja kielteistä palautetta huonona työ- ja toimintatapana.

Kielteistä ja arvioivaa palautetta haluttiin antaa ja annettiin mieluiten kasvokkain ja epävirallisesti, ei koko verkostolle julkisissa kasvokkaskokouksissa tai yhtä julkisessa viestintävälineessä. Yhteydenotot kollegojen avulla, puhelin, kahvipöydät jne. koetaan sopiviksi kanaviksi.

Noin puolet haastateltavista kuitenkin halusi rohkaista ja kokeilla kielteisen ja arvioivan palautteen vaihtamista viestintävälineessä. He näkivät, että keskustelu, jossa palautetta annetaan myös ei-onnistuneista asioista johtaisi mielenkiintoisempaan keskusteluun viestintävälineessä.

H9

mehän ollaan tämmösiä peruspositiivisia yleishumanistilällyköitä, et jos meitä nyt joku täryyttää että olipa tyhmä [organisaation tilaisuus] eilen oulussa että kuinka te voitte pitää noin typerästi noita tilaisuuksia niin ei se kyl yhtään mitään auta se vaan masentuu se ihminen eikä se tee yhtään sen parempaa sitte ens vuonnakaan. Et ei se auta sitä yhtään mihinkään. Mä luulen että me ollaan enemmän sellasia sitä kautta motivoituneita et ku meitä vähän taputtaa selkään ni sit ne ominaisuudet joista me olemme erityisesti saaneet selkääntaputusta ni niitä pyrimme sitte jatkossaki käyttämään

H13

Ymm. Muut jos mä nyt ajattelen et okei mä huomaan et joku asia on sanotaan päin helvettiä tai että siihen pitäis jotenki tarttua et se ei nyt skulaa nii kyl mä yritän eka löytää sen ihmisen kenen kans mä voin niinku mieltä et miksei se skulaa enkä ota siihen sähköpostilla yhteyttä vaan niinku se voi mennä esimerkiksi mun kollegan kautta kollegalle tai sit se kertoo sen eteenpäin et mä en välttämättä oo se joka sanoo sen face to face mutta kyl mä ehkä sen alotteen lähetän face to face enkä sähköpostilla niinku – ja tota ehkä me keskustellaan sitte epävirallisesti siitä asiasta, mut me ei keskustella [kasvokkaiskokouksessa] vaan me keskustellaan jossakin kahvipöydässä, ruokalassa siitä et mitä me ollaan. – ja sit ne epäviralliset keskustelut voi ehkä tulla esille jossakin aivan muussa sitten asiassa kun me tehdään jo jotakin seuraavaa asiaa esimerkiksi viestintäfoorumien kanssa.

Ilmaisu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Julkisuuden erilaiset vaikutukset vuorovaikutukseen viestintävälineen välityksellä, Väällisyys koetaan helpottavaksi tekijäksi, Henkilöiden määrä estää ilmaisua tietyissä olosuhteissa, Tekstuaalisuus ei riitä täyteen ilmaisuun, Englanninkielisyys estää ilmaisua jonkin verran ja johtaa lukijan tekemään tulkintoja sanomasta.

Viestintäväline koetaan julkiseksi välineeksi, mikä estää mm. korjaavan ja kielteisen palautteen vaihdon. Kaiken kansan edessä ei haluta ilmaista negatiivisia käsityksiä ihmisistä tai heidän tekemistään toista.

Varsinkin kielteisen palautteen vaihtoa estää viestintävälineen rajoittunut kyky ilmaista nonverbaalisia eleitä. Haastateltavat halusivat hallita ilmaisunsa palautetta antaessaan ja he halusivat myös pystyä vastaamaan keskustelukumppanin reaktioihin välittömästi. Viestintäväline ei tätä mahdollista.

Toisaalta nonverbaalisten vihjeiden puute nimenomaan helpottaa itsensä ilmaisua epävarmoissa tilanteissa ja esimerkiksi mielipiteen ilmaisussa, kun on työiältään nuori. Viestintävälineen luoma välillisuus luo ohuen, suojaavan verhon itsen ja muun ryhmän välille.

Organisaatiossa tulisi käyttää kaikessa vuorovaikutuksessa englannin kieltä, mikä aiheuttaa joidenkin verkoston jäsenten ilmaisuun hankaluuksia. Toisaalta vieraalla kielellä ilmaistut asiat, esimerkiksi töksäytykset tulkitaan tarkoitukseltaan ilmaisua lievemiksi.

H2

kysyttiin kommentteja yhteen tehokkaaseen ja mulloli sit siihen jotain niinku kriittist sanottavaa, ni tota kyl mä siin tota päätin et tää on nyt yks semmonen asia että emmä nyt kuitenkaa laita sitä tonne vaan niinkun kaiken kansan nähtäväks. -- Mut sensijaan ajattelin et kyl tää nyt on et kylhä mä sen niinku [henkilön nimi] sanon ja jos täst niinku keskustellaan näin ni kyl mä oon ihan valmis sanomaan sen.

H2

nii ei se ei sekää mua oikeestaa koska eihän sitä kaikki [koko organisaatio] lue et sitähan lukee siis noi [kollegat] et ei se sinänsä ettenkö mä vois sanoo mitä mieltä mä oon muttet varmaan siinoli sit se et yhdistelmänä se ois tarkottanu sit sitä et sit mennään taas tähä tekstipuolelle et tommoses asias sit ois tarvinnu kuitenkin niinku tai minä koen et mun tarttis argumentoida aika täsmällisesti ja perustella se aihe ja sillee hyvin että tällälaila näin --

*nii siis varmaan sitte että tommoses asiassa joka varmaan sitten on jollain tavalla sanoisko nyt sitte kriittinen tai henkilösensitiivinen ni tota huomasin et omalla kohalla se niinku vaikutti se että täytyy sit aika tarkkaan kattoo et miten sen niinku laittaa. Vähän sama asia kun kun ois sähköpostiin lait-
tanu siitä niinkun tyyliin kymmenelle tai kahellekymmenelle ihmiselle että.*

H8

Sä et oo, jos sä oot hirvittävän epävarma ni se on tietynlainen kynnyks ainaki uusille ihmisille olla kasvoitusten ihmisten kanssa ja kertoa se ajatus tai idea josta sä ehkä sä vähän epäilet et se ei ehkä oo kaikkien mielestä hirveen hyvä. Tuolla sä vaikka niinkun sun nimes tulee esiin, ja löytäähän ne sitte sun kasvot sitte -- jos ne niin haluaa, ni siinon tietynlainen intimateettisuoja sitte kuitenkin, se ei oo ihan välitöntä. Hyvin välitöntä monessa mielessä, että otetaan ihan oikeesti kontaktia ihmisiin niin uusiin kun vanhoihinkin tuttuihin. Mut kuitenkin siinä on se välineen tuoma ihan pieni suoja, paperin ohut sellanen verkko siinä välissä et sä et oo kasvoitusten ja sun ei tartte pelätä sitä että jonku naama venähtää ku ne kattoo sun vastaustas että just joo. Et mitäköhän toiki taas

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Aktiivisuus viestintävälineen seuraamisessa, passiivisuus sanomien lisäämisessä, Passiivisuus nähtiin osana verkoston ja koko organisaation kulttuuria.

Passiivisuus osallistumisessa nähtiin osana organisaatiokulttuuria ja myös osana verkoston viestintää. Passiivisuus ilmenee viestintävälineen käytössä niin, että osallistujat saattavat seurata mitä viestintävälineessä tapahtuu, mutta ovat passiivisia lisäämään kommenttejaan, palautetta ja näkemyksiään välineeseen kaikkien jaettavaksi. Tämä taas näkyy niin, että pieni osa osallistujista keskustelee välineen välityksellä ja muut kävijät näkyvät välineen ylläpitämästä rekisteristä.

H13

Mutta selvästi mun mielestä siellä pitäis niinku rohkeemmin puolustella niitä omia mielipiteitä. Tavallaan niinku odotetaan vaan, että se keskustelu vaan niinku tavallaan sujuu tällä tavalla, mutta lineaarisesti [haastateltava esittää käsillään kuinka viestintävälineen ruudulle tulostuva keskustelu etenee aina porrasmaisesti, mikä kuvaa sitä, ettei palautteenantajalle ei anneta palautetta tämän antamasta palautteesta]. Tätä sieltä niinku puuttuu, että ei puolusteta niitä omia mielipiteitä sitten kun ne on sinne. Ehkä se on muista kiinni, en tiedä, että semmonen dialogi siellä ei niinku jakseta pitää sitä dialogisuutta yllä, että se on enemmän semmonen monologi se oma mielipide ja sitten toinen kommentoi. Tietysti jos ei oo mitään sanottavaa siihen, että okei, selvä mutta ei että lähde-tä sanoon, että kyllä mä oon tätäkin miettiny mutta että hylkäsin sen koska. Ja sitten taas toinen vastais. Se ei niinku jatku, että hyvin harvoin tapauksissa se niinku, kattoo että keskustelu että se menee sisäänpäin [siis vastailuihin näytöllä] että se oli kommentti siihen edelläolevaan, että se on kommentti siihen ylimpään lähtökeskusteluun.

Mielenkiinto

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Otsikko vaikuttaa viestin kiinnostavuuteen, Tuttujen ihmisten viestit luetaan useammin kuin muiden, Aihealueiden liittyminen omaan työalueeseen ts. omaan tonttiin on keskeistä sanoman lukemisen kannalta, Suuri joukko viestien vastaanottajia vähentää viestin kiinnostavuutta.

Mielenkiinto ja reagointi viestintävälineessä liikkuviin asioihin herää valikoidusti. Ensisijaisesti haastateltavat katsoivat liittykö viesti heidän omaan, ajankohtaiseen päivänpolttavaan työhönsä. Mikäli näin ei ole, viesti ohitetaan helpommin. Tämä ei varmastikaan johdu laiskuudesta, vaan työntekijöiden kovasta työtaakasta ja informaatiotulvasta, jota useimmat heistä kokivat. Työntekijät valikoivat jatkuvasti, mihin omia resurssejaan käyttävät.

Jos asia on osoitettu sähköpostilla enemmän kuin noin 30 ihmiselle, se koskettaa ja liittyy omaan työntönttiin todennäköisesti vähän. Viestintävälineessä mahdollisia osallistujia on noin 50, joten kaikkia koskevien asioiden yleisyys ja vähäinen yksilökoskettavuus saattaa estää reagoimista ja palautteenvaihtoa.

Kun viesti on lähetetty lukuisille vastaanottajille, jo sen otsikolta odotettiin jotakin merkitsevyyttä omaan tonttiin ts. työalueeseen nähden, muuten koko viestiä ei ehkä lueta. Jos viestin lähettäjä on tuttu ihminen, viesti herättää enemmän mielenkiintoa kuin tuntemattoman viesti.

H2

nii emmä tiää kyl se menee niiden aiheiden kautta, et se vois olla ihan hyvä väline siihen jos siel ois jotain semmosta minkä kans täytyy olla niinku erimieltä. Et emmä sillee niinku automaattisesti duumaa sitä et hei väline ei käy siihen. -- Mut siinä nyt se tekstuaalisuus tarkoittaa ehkä sitä tekstuaalisuusnäkökulmaa et siinon niinkun et se tulee sellasena kynnyksenä ei se muurii tuo mut se tuo vaan niinku kynnyksen mikä tarkoittaa sit just sitä et se nostaa tavallaan nostaa sitä niinkun aktivoitumista ja laittaa painetta sille aiheelle et sit sen täytyy tosiaan olla semmonen joka on niinku on semmonen et mä nyt oikeesti sit viittin ja niinku jaksan laittaa siit jotain jos niinku tälle törkeesti sanotaa.

H2

oon varmaan joo, siis se et jos tulee et sä huomaat et se sama viesti on lähetetty niinku neljälle-kymmenelle viidelle ihmiselle ja jos ei se aihe niinku ni sillon se niinku edellyttää sitä todella niinku silt aiheelta ja silt otsikolta sitä et sä tunnet heti piston sydämässä et tää niinku kohdentuu et tää hän on niinku mun juttu että tähän täytyy reagoida.—

H9

Joo, no ehkä se, kyl se varmaan pitää paikkansa niin että -- sillä on enemmän merkitystä sillä joka on mun tuttava mun kaveri, ilman muuta

Yksityiskohtainen – laaja palaute

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Vain yksityiskohtainen tieto sopii välineen välitettäväksi, Vain laajat tiedon aihealueet herättävät mielenkiintoa, Hyödyttävyyys määrittää pitkälle näkemyksiä viestintävälineestä sekä sen käytöstä.

Aineistossa näkemykset jakautuivat karkeasti otettua kahtia. Eri näkemykset vielä asettuivat toisiaan poissulkeviksi. Haastateltavat eivät tienneet kollegojensa vastakkaisista mielipiteistä. Vastakkain asettuvat näkemykset koskivat sitä, millaista tietoa ja palautetta viestintävälineessä tulisi yleensäkin välittää. Lisäksi asioiden käsittelytapaan kiinnitettiin huomiota.

Toisessa näkemyksessä viestintävälinettä pidettiin nopean, arkipäivän työhön liittyvän palautteen ja tiedonvaihdon välineenä, joka tuo hyötyä juuri käsillä olevaan ongelmaan. Tätä mieltä olevat haastateltavat eivät nähneet mahdollisena käydä pohdiskelevaa keskustelua tai ajattomampaa, laajempia asiakokonaisuuksia koskevaa keskustelemaa palautteenvaihtoa viestintävälineen välityksellä, sillä tästä ei olisi hyötyä arkipäiväisiin, nopeisiin tilanteisiin.

Vastakohtaisesti noin puolet haastateltavista taas piti arkipäiväistä ja konkreettista palautteen- ja tiedonvaihtoa mahdottomana ajatuksena, sillä verkoston jäsenten työskennellessä hyvin erilaisissa tehtävissä, ei pienen ryhmän keskinäisestä palautteen- ja tiedonvaihdosta olisi hyötyä monellekaan. Lisäksi 'pieni' tieto varastoituna sähköisesti luo mielikuvan seisovasta tietopankista. Näiden haastateltavien mielestä välineessä tulisi käydä laajempia keskusteluja ja vaihtaa myös kompleksista, haastavaa palautetta. Tällä tavoin viestintävälineen välittämässä keskustelussa säilyy mielenkiinto. Lisäksi keskustelun ajattomalle tilalle on tarvetta, sillä verkoston jäsenet eivät ehdi tapaamisissa käsitellä kaikkia tärkeitä asioita, varsinkaan perusteellisesti.

Kumpikaan näkemyksistä ei ole viestintävälineessä tapahtuvan palautteenvaihdon kannalta estävää tai edistävää, vaan neutraalia, sillä molemmat näkemykset ovat käyttökelpoisia ja tarkoituksenmukaisia. Siksi taulukossa 1 (ks. s. 71) yksityiskohtainen-laaja palaute –ydinkategoriaan sisältyvät alakategoriat on sijoitettu sekä dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutusta hankaloittavaksi että edistäväksi tekijäksi. Näin pyrin kiinnittämään huomiota siihen, että ryhmä itse valitsee millaista palautetta, tietoa ja millaisia käsittelytapoja pitää arvokkaana, ja nämä sisällöt sinänsä ovat neutraaleja dynaamisen toimintaympäristön kannalta. Hankaluutta dynaamisen toimintaympäristön kannalta tosin luo ryhmässä vallitseva epäselvyys ja näkemysten ristiriitaisuus.

H2

mut siis vois kuvitella et semmoses tilanteessa et joku heittää niinku esimerkiks että tota mullon tämmönen niinku tilanne et pitäs kehittää jotain tämmöstä tai et meillon nyt niinku tällanen että, oma niinku haasteensa tai oma tilanteensa ja niinku heittää se sillälaila esille et mä oon niinku aatellu tehä tälle mut onks kellä ollu vastaavaa hässäkkää. Siis semmonen et ihan niinkun haastas ja lähtis hakee siihen et oisko kommentteja ni se ois aika mielenkiintosta nähä et miten sellanen toimis. Nää on nyt enempi ollu sillee et joku ottaa asiaa niinku tuhlaa sen sinne putkee, ni mun mielest sehän ei hirveesti sillee kipinöi.

H8

Ja toki sillon jos sitä pyydetään suoraan, tää on ihan erinomainen nyt tää [viestintäväline]. Tää on ihan erinomainen siinä et jos mulla on joku juttu johon mä haluan saada mahollisimman monelta palautetta ja mä sanon että pliiis kommentoikaa, negatiivista, positiivista, ihan mitä vaan, mä tartten nyt tän suhteen apua; aivan varmaan tulee. Et siinä mielessä ihan erinomainen työkalu, mut et sellasta enemmän niinku analysoivaa ja pohdiskelevaa keskustelua, ni mun mielestä [viestintäväline] on väärä, ei sovi siihen työskentelyyn.

Työkalumainen

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Viestintävälinettä pidettiin keskeneräisten asioiden työmaana.

Viestintävälinettä pidettiin työkalumaisena työskentelyn tilana, mikä tarkoittaa, että haastateltavien näkemyksissä asiat, joita välineen avulla otetaan esille, ovat keskeneräisiä ja kommentoitavissa, kehitysvaiheessa. Esimerkiksi sähköpostilla tai intranetin kautta esitellyt asiat taas koettiin valmiiksi, lukkoonlyödyiksi eikä niitä enää siinä vaiheessa lähdetä kommentoimaan. Viestintävälineen olemus yhteisenä työmaana lisää kommentoinnin luontevuutta ja esille asetettu asia sisältää kutsun arvioimiseen ja palautteenantoon.

H8

Ku se et jos lähetän esimerkiks sähköpostiviestin, ni ihmiset vielä kokee sen melkeen ku kirjaa saadessaan, että ne kokee että tää on nyt tämä, et joo ei tää nyt ollu ihan se mitä mä oisin toivonu, mut että tää on tämä. Et sitä ei lähdetä rohkeesti muokkaamaan ja siinä ei oo sitä niinku semmosta palautuskanavaa vaikka niinku oikeesti olis. Voithan sä lähettää kirjan takasin tai sä voit lähettää sähköpostiviestin hirvittävän helposti ja lisätä omat kommenttis sinne. Et sitä ei tuu niinku spontaanisti tehtyä ellei sitä pyydetä. [Viestintävälineessä] selkeesti se toimii. Et siellä kommentoidaan vapaasti ilman että kommenttia välttämättä tarvitsee niinku erikseen pyytää. Et se on mun mielestä hieno juttu.

Tekninen epäluotettavuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Väline saattaa hävittää tietoa, Kirjautumisongelmat ärsyttävät ja luovat toimimattoman mielikuvan.

Viestintävälineen käytön alkuvaiheessa osa haastateltavista koki hankaluuksia välineeseen sisäänkirjautumisessa, eikä ollut selvää, pääseekö välineeseen osallistumaan myös organisaation oman tietoverkon ulkopuolelta. Lisäksi epäluottamusta loi yleinen, muidenkin sähköisen viestinnän välineiden epävarmuus tiedon säilyttäjinä. Ilmiö liittyy muihinkin teema-alueisiin.

5.1.2 Konflikti

Yksikkö - yhteisö

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Oma joukkue muokkaa näkemystä ja toimintaa verkostossa ja viestintävälineessä, Välineessä aavistus yleisyydestä käsiteltävien aihe-

den valinnassa kun kasvokkaiskokouksissa usein keskitytään jäsenten edustamien yksiköiden asioiden ajamiseen.

Verkoston jäsenet edustavat verkostossa omia organisaatioyksikköjään ja omaksuvat roolikseen tämän oman joukkueensa edustajan ja puolustajan aseman. Tästä johtuu, että asioihin ei suhtauduta koko organisaation viestintäkentästä käsin, vaan yhden yksikön näkökulmasta. Näin käy usein myös ristiriitatilanteissa, jolloin omaa yksikköä käytetään vertailukohtana, sitä puolustetaan ja sen näkökulmaan kiinnitytään sulkien muita näkökulmia pois.

Osa haastateltavista kuitenkin näki viestintävälineen käytössä vivahteita siihen suuntaan, että asioihin suhtauduttiin enemmän yhteisinä, koko organisaatiota koskevinä asioina.

H1

Jos nyt ottaa taas [koko verkoston kasvokkaiskokoukset], ni jokainen sen jäsenhän ajaa niit omia etujaan, tai siis niinku sen oman yksikkönsä asioita, eli niinkun välillä ollaan, me ollaan niinkun tosi kaukana niistä niinkun tavoitteista kun A halua tätä suuntaa ja B halua tota suuntaa ja jokainen ajattelee niinku sitä lähintä omaa piiriänsä et se menis niinku heiän niinku näkökannaltaan parhaaseen suuntaan se lopullinen tulos, et mekään ei välttämättä osata niinku kattoo sitä avarin silmin, et okei näin toi asia voiski olla paljon paremmin vaikka ehkä se ei olis niinku meiän yhtiölle niin positiivinen asia ku olis se mitä mä oisin ajanu takaa

Mielenkiinto

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Oma tontti ohjaa mielenkiintoa.

Passiivisuus organisaation ja viestintäverkoston toiminnassa liittyy myös ristiriitoihin reagoimiseen niin, että niihin ei reagoida herkästi. Jotta asiaan kiinnitettäisiin tosissaan huomiota, täytyy sen koskea omaa työtonttia jollakin tavalla tai jotakin henkilökohtaista mielenkiinnon kohdetta.

Välineen tekstuaalisuus aiheuttaa myös sen, että välineen käyttö ja esimerkiksi ristiriitaiseen keskusteluun osallistuminen vaatii tekstinkäsittelyä. Tämä taas vie työajasta ja energiasta aikaa ja resursseja, jolloin kynys osallistumiseen nousee.

H2

Muttei tää nyt mulle mikään kauheen jyrkkä juttu ollu koska sit toisaalta siinon niinkun ihan substanssi puolella se että -- et ei se niinku mahotonkaan ajatus oo et ei se siis ollu niinku -- mullon taipumusta taas henkkoht siihen et jos jos ei asia kosketa mun omaa tonttia ni sit mullon aika mones asiassa ni on tota emmä ota niin kauheen vakavasti et se on niin tai näin että

Yksityiskohtainen - laaja

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Kompleksisia aiheita ei haluta viestintävälineeseen, Haastava keskustelu taas kuuluu viestintävälineeseen, Liian ristiriitaiset tai henkilösensitiiviset ristiriidat eivät sovi viestintävälineeseen.

Haastateltavien eroavat näkemykset siitä, millainen tieto, keskustelu ja käsittelytapa ylipäättään kuuluu viestintävälineen välittämäksi, vaikuttaa myös ristiriitojen käsittelyintoon. Osa haastateltavista näki kompleksiset, keskustelevat ja pohdiskelevat aiheet täysin sopimattomina ja aikaa vievinä viestintävälineessä. Karkeasti ottaen puolet taas halusi nähdä viestintävälineen haastavan ja syvällisemmän keskustelun välineenä.

Kuitenkaan viestintävälineen ei nähty soveltuvan kriittiseen keskusteluun, joka käsittelee liian laajojen, useita organisaation tahoja. Yksimielisiä oltiin myös siitä, että henkilösensitiiviset aiheet eivät kuulu viestintävälineeseen.

H8

Et mun mielestä tää [organisaatiossa yleisesti tiedossa oleva konflikti, suurten yksiköiden välinen-] jako ja välinen kuilu ei mua ja mun yksikköni toimintaa tällä hetkellä häiritse, oikeesti, ni mun osallistuminen siihen keskusteluun jotta pohdittas mistä ne johtuu tai pohditaa miten tää kuilu voidaan poistaa, niin siitä ei tässä vaiheessa, tässä kiireessä ni mulle oo henkilökohtasesti tai mun yksiköleni hyötyä.

H2

Mut et sit mua vois kiinnostaa se et jos joku heittäis sinne tämmösen keskustelun et mitä vitun järkee tämmöses [organisaation nimi-]kirjas on. Excuse my french. Siis sillee että kertokaa enkä onks tää yhessä yksikössä toiminu mitenkää järkevästi -- ois jännä nähä et mitä ihmiset sanois, tulisko sinne semmosii että tota pullimuodollisia selvityksiä niinku yksikköni puolesta mutta asia on ollut meillä kyllä harkinnassa ja blabla blaaa ja jotain sellasta vai et joku sanos niinku suoraa et miten tää on toiminu tai jotain

Julkisuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Liian suuri seuraajien joukko estää käsittelemästä ristiriitoja julkisesti.

Viestintäväline ei sovellu ristiriitatilanteiden esilleottoon, sillä viestintäväline on verkoston jäsenille julkinen ja keskustelua seuraa liian suureksi koettu joukko.

H8

Ei siinä oo niinku mitään estettä miksei se vois, sitä vaan selkeesti mun mielestä ei oo vielä aina-kaan tässä alkuvaiheessa siihen käytetty. Et mä mietin sitä että ehkä tää on niin sen verran laaja porukka jotka tätä työvälinettä käyttää että siellä ei niinku tässä piirissä lähdetä erimielisyyksiä pohtimaan — mä luulen et jos meillä ois parinkymmenen hengen ryhmä, tää on siis vaan heitto, niin sieltä niinku paljon helpommin lähdettäis niinku keskustelemaan jostain jostain tota ehkä vaikeemmistakin asioista. -- Ja varsinkin jos se koskee jotain näkemyseroja tai jotain muuta niin muutamana, ihan muutaman ihmisen välillä, niin siellä on liikaa ihmisiä jotka saattaa ymmärtää keskustelun väärin. Et mun mielestä se ei oo, se on liian julkinen jollekin ehkä negatiivisemmille tai negatiivissävytteisille keskusteluille.

Ilmaisu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Viestintäväline rajoittaa ilmaisuja ja erimielisyyksistä keskustelu kompleksisena tilanteena tarvitsee ilmaisulle kaiken tuen.

H9

Mut se ei oo niin simppele, se ei oo niin rajattavissa oleva asia että siitä vois kirjottaa muutaman rivin tonne -- tästä jää kuitenkin tällänen välitön vuorovaikutus pois ja tää nonverbaalinen viestintä ja mitä kaikkee tähän vois liittykään ja se on kumminkin mulle niin tärkeä asia sitte kuitenkin sitte taas tälläkin hetkellä niin tota [viestintäväline] ei olis siihen oikea väline

Kulttuuri

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Vaimennettu ristiriita on todennäköisin ristiriidan ilmenemismuoto viestintävälineen välityksellä, Laimea keskusteluinto ristiriitatilanteissa vaimentaa esillenneuseet ristiriidat.

Jos ristiriitainen tilanne otetaan esille viestintävälineessä, tämä tapahtuu moderoidusti, tunteita ja provokatiivisia ilmaisuja välttäen.

Verkoston ja ilmeisesti myös koko organisaation toimintakulttuuriin kuuluu, ettei ristiriitaiseen tilanteeseen herkästi osallistuta tai että tilannetta vältetään. Viestintävälineessä tämä ilmenee selvästi ja graafisesti keskustelujen dynamiikan piirtyessä näytölle. Puheenvuorojen tulostuminen ilmentää, että useinkaan omia näkemyksiä ei selitetä tai puolusteta.

H2

ois jännä nähä et mitä ihmiset sanois, tulisko sinne semmosii että tota pullimuodollisia selvityksiä niinku yksikköni puolesta mutta asia on ollut meillä kyllä harkinnassa ja blabla blaaa ja jotain sellasta vai et joku sanos niinku suoraa et miten tää on toiminu tai jotain

H2

Jotenki must tuntuu et se on täl hetkel semmoses asemas kuitenkin toi [viestintäväline] että tota siihen vois jonku tämmösen kriittisen keskustelun tai joku konfliktiki vois olla mut se tulis, jotenki se tukis varmaa niinku moderoituna sillataval et joku päättäs et tää asia on nyt keskustellaan, puidaan läpi nyt täällä. Jollon se ei oo sitä niinku spontaanii vaan se tulee vähä samaan tapaan ku se toimintamalli on nyt ollu muutenki että tietty asioita niinku tuupataan, et niillon omistaja ja sit niit tuupataan niinku tähän putkeen. Tolleen vois olla hyväki, niinku mielenkiintosta niinku vois olla niinku treenin vuoks laittaa niinku joku jutska sinne sillälaila että joku vois olla niinku joku tämmönen kriittinen keskustelu siitä—

Prosessin osana

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Ristiriitatilanteen rauhallisessa vaiheessa viestintäväline soveltuu asian neutraaliin ilmoittamiseen, Viestintäväline lisää keskustelu-aikaa, joka muuten on vähäistä kiireiden, aikataulujen ja fyysisten etäisyyksien vuoksi, Epäselvyys päätöksenteossa lisääntyi viestintävälineen ollessa päätöskeskustelun välittäjänä.

Viestintävälinettä käytettiin ristiriitatilanteiden jossakin vaiheessa keskustelun tilana. Kuitenkin viestintävälineessä asia ilmaistiin kiihottomasti, ilmoitusasiana, vaikka aikaisemmin puhelimitse tai sähköpostitse keskusteluja oli ehkä käyty enemmän erimielisinä.

Viestintävälineen nähtiin soveltuvan erityisesti tukemaan verkoston päätöksentekoa kasvokkaskokouksissa, joissa aika rajoittaa keskustelua. Viestintäväline voisi toimia keskustelun välineenä ja esille nousseet ja keskusteltujen näkemysten tai ratkaisumahdollisuuksien välillä voitaisiin valita kasvokkaskokouksissa.

Joitakin päätöksiä viestintävälineessä oli jo siellä käytyjen keskustelujen kautta tehty, mutta ongelmaksi tuli se, etteivät verkoston jäsenet tienneet kuka lopulta oli päätöksen tehnyt ja millä tavalla.

H1

Mut sitä ennen me voitais [viestintävälineessä] keskustella niinku aika kovin sanoinki siitä. Et siellä tehtäs niinku se taustatyö ettei vasta sitä taustatyötä tai sitä pohjatyötä alettas tekee siellä [kasvokkaskokouksissa]. – Aikaa säästys paljon paremmin että esimerkiksi sieltä [viestintävälineestä] tuotais jos nyt ajattelee että sieltä nousis kaks kolme asiaa esiin niinku tietystä tai vaihtoehtoa miten hoidetaan joku asia. Niin sit vaan kovasti vaan vaikka äänestyksellä päätettäis [kasvokkaskokouksissa]: nämä on nyt asiat mitä me päätämme tästä. On A, B ja C vaihtoehto.

5.1.3 Henkilökohtaiset tietolähteet

Yksikkö - yhteisö

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Alaryhmät verkostossa johdavat erilaisista työnkuvista ja näiden ryhmien piirteiden välillä on eroja, Hennot statuserot ryhmien välillä luovat omat vaikutuksensa vuorovaikutukseen myös viestintävälineessä, Ryhmien erilaiset näkökulmat organisaatioon sekä erilaiset tarpeet luovat eroja siihen, millainen tieto on tarpeellista, laadukasta ja keskeistä, Yksityiskohtaisen ja laajamerkityksellisen tiedon ja käsittelytavan suosion ero luo ristiriitaisia näkemyksiä siitä, millainen tieto kuuluu viestintäteknologiaan.

Verkoston jäsenten erilaiset työkuvat vaikuttavat huomattavasti vuorovaikutukseen verkoston piirissä. Työnkuvat yhdistävät ja erottavat verkoston jäseniä erilaisiin ryhmiin. Näillä ryhmillä taas on toisistaan hyvin poikkeavat näkemykset esimerkiksi siitä, millaista tietoa verkostossa yleensäkin tulee välittää. Lisäksi erilaiset työkuvat luovat hennon statusjärjestelmän verkostoon, kun toisten työtehtäviä pidetään merkittävämpinä kuin toisten.

Verkoston jäsenille tietoja käsitys erilaisen tiedon merkityksestä vaihtelee. Ne, jotka käsittelevät paljon verkoston jäsenille merkittävää tietoa, eivät tiedä eivätkä huomaa, että toiset verkoston jäsenet – he jotka käsittelevät vähemmän verkostoon liittyviä asioita - jäävät tätä tietoa paitsi. Vähemmän tietoa käsittelevät jäsenet eivät ehkä pidä omaa tietoaan ja näkemyksiään arvokkaina suhteessa kaikkeen siihen tietomäärään, mitä keskeisessä tiedonkulun pisteessä työskentelevät kollegat käsittelevät.

Verkoston jäsenten näkemykset siitä millainen tieto ja tiedonkäsittely kuuluvat viestintävälineeseen olivat ristiriidassa keskenään. Osa haastateltavista näki kompleksiset keskustelut ja ideoiden vaihdon liian hitaaksi ja hyödyttömäksi sisällöksi viestintävälineeseen, kun taas toiset pitivät ns. keskustelutiedon välittymistä viestintävälineen keskeisimpänä tehtävänä.

H1

Se riippuu niin paljon et mitä sullon tehtäviä. Siellon hirveen hyviä asioita niinkun – miten sä kirjoitat [dokumentin] niin okei se on tosi suuri apu jo mikä siellä on. Mutta näissä yksiköissä kautta yhteisössä on niinku niin paljon eroja kenellä tulee paljo asiaa päivittäin, viikoittain. Joillaki voi tulla ehkä vaan puoles vuodes asiaa kerrottavaks toisille et ei niinku tapahdu niin dynaamisesti asioita.

H13

Niin, en mä tiedä, ehkä tää [keskeiset - sisäiset tehtävät painoarvoero verkoston jäsenten työssä], ehkä tää on painoarvokysymyksenkin, että se on varmasti yks asia, että se [sisäiset tehtävät] on aina vähän niinku voi lasta, ei se nyt oo niin tärkeä, koska se ei näy [organisaation ulkopuolella]. Se [si-

säisten tehtävien hoitajan asema] ei anna sulle semmosta, sä et niinku tiedä, että mihin kaikkeen kommentointiin tää mun roolini tässä antaa oikeuksia. Voinks mä kommentoida niinku näitä tällasia asioita. Niin, mä veikkaisin, että jostakin tällaisesta siinä saattaa olla kysymys, koska kyllä mun mielestä keskustelupalstalla ainakin ne on kaikki [keskeisten tehtävien hoitajia].

H13

Kyllä, mutta en mä sanois että siellä ois vaan [sisäisten tehtävien hoitajille] tärkeätä tietoa, siis kaikille, mutta siinä on varmaan -- että ne ei tiedä kaikkee, niille ei välttämättä, ne kuulee paljon asioita, niille ei välttämättä oo selkee, että hei, onko tää semmonen asia ne niinku mä luulen että siinä on yks tämmönen juttu, kun ne tottunu käsitteleen luottamuksellista tietoa, niin ne näkee, että parempi kun ei laita mitään sitten ei ainakaan mokaa mä luule, että tämmönen. Toisaalta niin, niille [keskeisten asioiden hoidon keskipisteessä] ilmeisesti tulee, no se on semmonen hot spot että sinne tulee mahdottomasti yhteydenottoja pitkin [organisaation nimi] kenttää. Niin ei oo sitä tarvetta ne ei tarvi sitä tietoa, kaikki on mikä siellä on, on jo tiedossa.

H8

mä luulen että ihmisillä on niin hirveä kiire, että tälläseen pohdiskeluun niinku tollasessa kanavassa ni mulla ei oo aikaa ollenkaan. Et se et mä en itse yhtyis tai ryhtyis tälläseen keskusteluun ollenkaan et mä haluan, mä vien sinne semmosta tietoa josta mä kuvittelen et se niinku nopeuttaa ja tehostaa jonku ihmisen työtä ja samanaikaisesti mä itse haen sieltä sitä tietoa joka niinku mun työskentelyä nopeuttaa, tehostaa, parantaa.

Mielenkiinto

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Omaan työalueeseen ts. tonttiin liittyvät asiat ovat tarpeellista tietoa ja muu ei ole, Tuttuihin ihmisiin liittyvät viestit tavoittavat enemmän vastaanottajia, Otsikkojen merkittävyys tiedon leviämässä.

Viestintävälineen välittämään keskusteluun osallistutaan ja lisätään henkilökohtaista tietoa vain, jos aihe jotenkin koskettaa omaa työtonttia tai muuten omia mielenkiinnon kohteita. Osallistumiseen kuluu aina resursseja ja siksi aiheen täytyy olla jollakin tavalla merkittävä. Esimerkiksi se, että lähettäjän tuntee, lisää mielenkiintoa asiaa kohtaan. Lisäksi se, kuinka sytyttävä otsikko on, lisää mielenkiintoa. Verkoston jäsenet myös painottavat lähettämiensä viestien otsikoiden iskevyyttä.

H2

sillä tavalla et jos sinne ilmestyy niinku joku juttu, heitto, ni sähän voit itse niinku tavallaan valita sen et koskeekse sua vai ei. Sitä ei oo niinku osotettu kenellekään. Ehkä se asettaa sitte tota -- mä mietin vaan et tuleeks se sit sitä kautta et se panee itseasiassa enemmän painoo sillon sille asialle-

-- mullon taipumusta taas henkkoht siihen et jos jos ei asia kosketa mun omaa tonttia ni sit mullon aika mones asiassa ni on tota emmä ota niin kauheen vakavasti et se on niin tai näin että

H13

Kyllä mä luotan että ihminen joka kiinnostuu siitä, ehkä mä, kun mähän oon toimittaja, niin kyllähän mä mietin, mitä mä siihen ensimmäiseen lauseeseen pistän jotta mä saan ihmiset kiinnostuun ja kattoon mitä siellä on ja lukea loppuun asti.

H2

Se vois olla niinku piirun tota rennompaa ehkä ja vapaamuotosempaa [viestintävälineessä]. Siis tää ku mä nyt arvioin muiden ihmisten tekstiä. Ettota joo kyl varmaan. mut mä luulen et siinon sit just se et aktiivisimmat kirjottajat on just sellasii jotka on tota on tavallaan ja varmaan onkin niin että mä kuvittelisin et heillon niinkun aika hyvä hahmotus siitä porukasta ja tietää porukat ja porukat tietää heidät ja nii edelleen. Ja se varmaan vaikuttaa siihen aktiivisuuteen ja toisaalta siihen ilmasuunkin et mitä siellon sitte näkyvissä. –

Ilmaisu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Kielen rentous, Viestintätilanteen välillisuus luo esteitä ja helpotuksia ilmaisuun, Viestintäväline ei pysty välittämään kaikkia merkityksiä.

Kieli, jolla viestintävälineeseen kirjoitetaan on sähköpostiin verrattuna hieman rennompaa ja tuttavallisempaa kuin yleensä sähköpostissa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kirjoittajat tuntevat toisensa. Tuntemattomien kanssa viestiessään haastateltavat pyrkivät muodollisempaan ilmaisuun.

Viestintäväline luo keskusteluun väliä tilassa ja ajassa, eikä tämä sovi keskusteluun, jossa ideoidaan tai herätetään selkiytymättömiä näkemyksiä. Kasvokkaisen keskustelutilanteen samanaikaisuus ja nonverbaaliset vihjeet vievät keskustelua eteenpäin merkittäväällä tavalla. Viestintäväline voisi sopia ideoivaan keskusteluun, jos keskustelu tapahtuu reaaliaikaisesti, mutta pitkät välit puheenvuoroissa vievät hetkeltä sen luovan terän.

Viestintäväline ei pysty välittämään kaikkia, laajoihin asiakokonaisuuksiin liittyviä merkityksiä, eikä asioiden selventäminen kirjoitusasun vaatimalla konkretian tasolle välttämättä onnistu, joten laajoja teemoja koskevan keskustelun ei nähdä soveltuvan välineen välittämäksi.

H2

Se vois olla niinku piirun tota rennompaa ehkä ja vapaamuotosempaa [viestintävälineessä]. Ettota joo kyl varmaa . mut mä luulen et siinon sit just se et aktiivisimmat kirjottajat on just sellasii jotka on tota on tavallaan ja varmaan onkin niin että mä kuvittelisin et heillon niinkun aika hyvä hahmo-

tus siitä porukasta ja tietää porukat ja porukat tietää heidät ja nii edelleen. Ja se varmaan vaikuttaa siihen aktiivisuuteen ja toisaalta siihen ilmaisuunkin et mitä siellon sitte näkyvissä. –

H8

vaikka se on ollu hyvin epävirallista ni siellon [kasvokkaiskokouksissa] silti ollu, jotta se on pysynyt jotenki kasassa se kokoontuminen ni siellon pitänyt pyytää puhevuoroo jollain tavalla vaikka sitte olis vaan huutanu että hei että nyt mullois tähän yks juttu tai näin, ei sen tartte olla virallista muttet siellon kuitenkin vähän miettiny sitä että – Kyllä et sä viet tosiaan sen ajan vähän niinku muiden puheenvuoroilta jolloin sitte tulkitsee vähän että onkohan tää mun tuntumani tästä niin ääneen sanomisen arvonen. Tunne.

mikäähän ei rajota netin informaation sitä tilaa, et sä voit heittää sinne niitä mutu juttuja. Jos jostain ei kiinnosta sun tuntumas ja ajatukses ni se voi skipata sen. Niin sun ei tartte ajatella sitä että kehtaatko sä viedä jonkun toisen aikaa siinä että sä pistät sun niinku tietynlaisen ajatuksen tai tuntemuksen tästä ajatuksesta. -- ja nimenomaan tälläst melkeen mä sanosin niin että kyllä [viestintävälineen] kautta aika monet ihmiset uskaltaa tuoda sellasia mutu-juttuja esiin --

Sä et oo, jos sä oot hirvittävän epävarma ni se on tietynlainen kynnyksellinen usko uusille ihmisille olla kasvotusten ihmisten kanssa ja kertoa se ajatus tai idea josta sä ehkä sä vähän epäilet et se ei ehkä oo kaikkien mielestä hirveen hyvä. Tuolla sä vaikka niinkun sun nimes tulee esiin, ja löytäähän ne sitte sun kasvot sitte -- jos ne niin haluaa, ni siinon tietynlainen intimitteettisuoja sitte kuitenkin, se ei oo ihan välitöntä.

H8

joo, mä mietin sitä että mä itse henkilökohtaisesti kuvittelen että tällasen keskustelun mielummin hoitasin kasvotusten jonkun kanssa koska musta o hirveen antosaa keskustella jonkun kanssa ja pallotella niinku, puhua vaikka päällekkäinkin välillä joka taas sitte ei niinku tapahdu tietenkään [viestintävälineessä], siinä on se pieni viive. Että siinä yks ongelma on se, että ku lähdetään niinku mielipidettä tai ajatusta tai pelkkää niinku pient häivähdystä jostain et mullon sellanen ajatus mullon sellanen niin se pieni viive saattaa viedä sut just pois siitä kynnykseltä et se just niinku just se kirkastuu sulle. Et jos sä pistät sen tuntuman tai sen ajatuksen häivän paperille tai sinne [viestintävälineeseen], ni se että sä odotat sitten olkoon se nyt sitte minuutteja tai tunteja tai päiviä et joku muu niinku antaa sulle palautetta ni mä luulen et se niinku sun hehkus häviää siitä. Eli sulla ei oo sitte, sä et oo enää siinä äärellä vaan sä oot niinku just ottanu taas sen kaks askelta taaksepäin.

H9

tästä jää kuitenkin tällänen välitön vuoro vaikutus pois ja tää nonverbaalinen viestintä ja mitä kaikkee tähän vois liittyäkään ja se on kumminkin mulle niin tärkeä asia sitte kuitenkin sitte taas tälläkin hetkellä niin tota [viestintäväline] ei olis siihen oikea väline

Kulttuuri - muutos

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Väline itsessään ei tuo muutosta, Aika muuttaa viestintävälineen alkukäyttötapoja, Toimintatapojen muutokselle tarvitaan tukea ja sopimuksia.

Haastateltavien mielestä verkoston keskustelukulttuuri tarvitsee myös muutoksen, joka voi mahdollistaa keskustelujen lennokkuuden ja aktiivisen osallistumisen. Tosin haastateltavat voivat välineen tuttavallisessa ilmapiirissä välittää mutu-juttuja. Ihmiset, jotka verkoston toiminnassa muutenkin ovat hiljaisempia tuskin muuttavat toimintatapaansa muuksi pelkän välineen tulon myötä. Esimerkiksi ihmisten henkilökohtaisten tai organisaatiossa omaksutun viestintätyylin muuttaminen vaatii syvää ja laajamuotoista toimintakulttuurin muutosta.

Haastateltavat näkivät paljon hyviä mahdollisuuksia hyödyntää viestintävälinettä uusin tavoin. Lisäksi käytön ollessa vielä alussa, he uskoivat keskustelujen ja käytön muuttuvan ajan kuluessa ihmisten tottuessa välineeseen. Välineen käyttöön kannustavaa muistuttelua sähköpostilla pidettiin tarpeellisena. Jos asioita halutaan hoitaa uudella toimintatavalla, eli viestintävälineen välityksellä, täytyy tästä ensin sopia osallisten kanssa, jotta kaikki tietävät uuden tavan olevan käytössä.

H9

Toi on musta kaunis ajatus toi demokratisointi, mut tuoks uudet välineet, ni muuttaaks ne ihan oikeesti niinku tälläsiä niinku näinki syvällä olevia asioita ku jotain viestintätyyliä, viestintäkäyttäytymistä vai tota noin niin jatkaako ne vaan niinku uudella -- samaa mitä on ollu olemassa jo aikaisemminkin.

H2

No kyl se varmaan vaikuttaa tosiaan sit sen et siinä kanssa saattaa sinne valikoituu kanssa aina näitä niinku ns. yleisiä asioita et semmoset mitkä on niinku per heti tossa et ikäänku odottavia ja akuutteja ja niin edelleen ni tota ehkä ne tulee hoidettuu sit muuten. Mutta emmä tiedä miksei sitte vois olla myös niinkin että joku tota hyvin akuutti asia joka sit esimerkiks niinku sovittas että hoidetaan se näin. Mutta se varmaan edellyttäs sitä sopimista jollain tavalla.

Ja tähän [viestintävälineeseen] on nyt saanu niinku tukee muutenki kohtuullisesti niinku sähköpostin kautta, mikä on ainaki mulle ollu ihan hyvä asia. –

Väline

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Esiteltyjen kävijämäärien vaikutus.

Viestintävälineen käyttö on täysin vapaaehtoista. Välineen keskustelupalstalla näkyvä keskustelu kertoo, ketkä osallistuvat välineen keskustelupalstalle. Tämän näkymän uskotaan kertovan, ketkä välinettä käyttävät. Kuitenkin käyttäjä- ja kävijämäärät ovat huomattavasti suurempia kuin keskusteluun osallistuneiden määrä. Todelliset kävijämäärät on nähtävissä erillisestä indeksistä ja keskustelujen sisältö hyödyttää myös useita lukijoita, jotka eivät kommentoi ja tätä kautta näy viestintävälineen osallistujina.

Melko vähäiseltä näyttävä keskustelijoiden määrä loi joidenkin haastateltavien mielestä suppean ja mielenkiinnottoman mielikuvan välineestä.

H13

mä sit mietin, että kuin täällä ei kukaan käy, sit mä menen kattoon sinne indeks-osioon, sieltä on kuitenkin hirveen moni käynny päivittämässä tietonsa, sit kun mä olin kerran jossakin, kävelin kadulla, puhelin soi ja sitten yks sanoo, että hei täällä on [nimi] että mä näin että sä olit kirjoittanu sinne jonkun yhteystiedot jostakin asiasta, mun kone ei nyt toimi että voisitsä sanoo mulle kuka se oli se henkilö jota sä mainostit joka tiesi tästä ja tästä. Eli kyllä siellä käydään mutta sinne ei jää se jälki elikkä ne ei jätä jälkiä, ne ei sano mielipidettään

Yksikkö – yhteisö

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Viestintäväline yhtenäistää työtapoja, Viestintäväline yhtenäistää ryhmää, Tehostettu keskinäinen apu sekä yhtenäistävä ja organisaation viestintää tehostava vaikutus.

Viestintävälineellä saattaa olla osallistujien työtapoja ja työvälineitä yhtenäistävä vaikutus, jos osallistujat omaksuvat nämä käyttöönsä. Viestintäväline myös yhdistää samankaltaista työtätekeviä ihmisiä, mikä on arvokasta mm. humanistisen koulutuksen saaneelle työntekijälle, joka esimerkiksi työskentelee yksin suuressa teknisessä yksikössä.

Ammattikunnan keskinäinen avunanto on tehokkaampaa viestintävälineen avulla kuin sähköpostin kautta. Kysymykset ja vastaukset ulottuvat useampien ihmisten nähtäväksi ja pidemmällä aikavälillä. Ammattikunnan keskinäinen tuki ja avunanto luovat myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tämä voi olla todella merkityksellistä niille ammattiryhmän edustajille, jotka työskentelevät yksikössään yksin, muista ammattitovereistaan erillään.

Viestintäväline yhdistää organisaation verkostoa ja tätä kautta sillä on toivottu mahdollisuus vaikuttaa yhdistävästi kaikkien samaa työtä eri puolilla organisaatiota työtä tekevien työskentelyyn, jolloin myös koko organisaation toimintatapa yhtenäistyy. Verkoston jäsenet tapaavat noin kerran kuussa ja on tärkeää jakaa tietoa

pysyvässä muodossa viestintävälineen avulla, jotta organisaation ammattikunnan oikea käsi tietäisi mitä vasen tekee.

H8

et hei mähän kuulun tähän jengiin ja mun mielestä se on ihan ilman muuta tietysti se konkreettinen hyöty on yks syy miksi siellä kannattaa käydä, mutta mun mielestä se on vähintään yhtä tärkeä se että sieltä tulee se semmonen yhteenkuuluvaisuuden tunne ja se että jos mä tarvitsen apua ni siel on tosiaan niinku oikeudet näillä viidelläkymmenellä ihmisellä joista joku varmaan tietää mun kysymykseeni vastauksen tai voi auttaa.

Aika

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Kiire on suuri tekijä myös vuorovaikutuksessa, Nopeus ja ajankohtaisuus ovat tiedon keskeisiä laatutekijöitä.

Kiire organisaatiossa pakottaa verkoston jäsenet priorisoimaan työtehtäviään ja vuorovaikutustaan. Kiireessä hoidetaan ensisijaisia tehtäviä ja toissijaiset jätetään odottamaan tai niihin osallistutaan sitoutumatta. Viestintäväline koettiin aluksi hitaana ja hankalana välineenä kaiken kiireen keskellä, vaikka välineen tiedettiin lopulta, ajan kuluessa säästävän kokonaistyöaikaa. Joskus myöhemmin kerätty ajallinen hyöty tuntuu liian kaukaiselta hyödyltä, kun vanhalla toimintatavalla, esim. puhelimen, sähköpostin tai sms:n käytöllä saa akuuttiin tilanteeseen ratkaisun heti.

Nopeus on organisaatiossa arvokasta. Asioiden, kysymysten ja vastausten tulee tapahtua nopeasti myös viestintävälineen välittämässä vuorovaikutuksessa. Alkuvaiheessa sitä pidettiin liian hitaana asioiden etene-
misen kannalta. Tulee kuitenkin muistaa, että itse väline on yhtä nopea kuin sähköpostikin ja käyttäjien luovan sen käyttötavat sekä sisällöllisen hitauden tai nopeuden.

Ajankohtaisuus välineen tarjoamassa tiedossa on tärkeää ja vanhat, seisovat tiedot luovat välineestä ei-kiinnostavaa mielikuvaa. Näin siis olen sijoittanut sekä kiireen, nopeuden sekä ajankohtaisuuden alakategoriat taulukossa 1 dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutusta hankaloittavaksi tekijäksi, mutta mikäli väline koettaisiin kiireettä helpottavaksi, nopeaksi ja ajankohtaiseksi, olisin sijoittanut alakategoriat dynaamisuutta tukeviksi tekijöiksi.

H8

meidän toivomus ja munki ajatus olis siitä se että siellä ehtis käydä niinku kerran päivässä, niinku vilkasemassa mitä siellä on tai lisäämässä jotain ajatuksia tai tietoo tai muuta, mut että mun mielestä käytännössä mä oon nyt huomannu että tota mä en ainakaan itse ehdi siellä kerran päivässä käymään joka sitte toisaalta rajottaa tätä tän funktiota että jos joku haluaa vastauksen, kommentin tai apua niin päivässä, ni mä pelkään että siellä kyllä moni ihminen ehdi kerran päivässä käydä.

5.1.4 TAULUKKO 1. Verkostoa koskevat tulokset taulukossa. Ydinkategorioiden yläpuolella viestintäteknologian ja dynaamisen toimintaympäristön suhteen kannalta hankaloittavat tekijä ja alapuolella neutraalit tai myönteiset tekijät.

PALAUTE		Ydin-kategoriat		Ydin-kategoriat		Ydin-kategoriat			
<ul style="list-style-type: none"> - Palautetta muualta - Arviointi ja kielteinen palaute = arvostelua - Kielteinen palaute kasvokkain ja epävirallisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöiden määrä estää - Tekstuaalisuus ei riitä - Englanninkielisyys estää, luo tulkintoja 	<ul style="list-style-type: none"> - Liittykö omaan tontiin - Suuri joukko 	<ul style="list-style-type: none"> - Väline saattaa hävittää tietoa - Kirjautumisongelmat 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksityiskohtainen – kiire, rajoittunut ilmaisu - Laaja - mielenkiinto - Hyöty 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksityiskohtainen – kiire, rajoittunut ilmaisu - Laaja - mielenkiinto - Hyöty 	<ul style="list-style-type: none"> - Osa verkoston ja koko organisaation kulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksityiskohtainen – kiire, rajoittunut ilmaisu - Laaja - mielenkiinto - Hyöty 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskeneräisten asioiden työmaa 	
<ul style="list-style-type: none"> - Palaute kuuluu / EI KUULU VIESTINTÄVÄLINEESEEN - Osa haastatteluvista hyväksyi ja halusi rohkaista myös kielteisen palautteen välittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - ILMAISU 	<ul style="list-style-type: none"> - MIELENKIINNON SUUNTAUTUMINEN 	<ul style="list-style-type: none"> - PASSIIVISUUS - KULTTUURI 	<ul style="list-style-type: none"> - YKSITYISKOHTAINEN – LAAJA PALAUTE 	<ul style="list-style-type: none"> - YKSITYISKOHTAINEN – LAAJA PALAUTE 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiivisuus seuraamisessa, passiivisuus lisäämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> - TEKINEN EPÄ-LUOTETTAVUUS 	<ul style="list-style-type: none"> - TYÖKALU-MAINEN 	
KONFLIKTI									
<ul style="list-style-type: none"> - Oma tonitti - Resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei kompleksisia aiheita 	<ul style="list-style-type: none"> - Liian suuri seuraajien joukko 	<ul style="list-style-type: none"> - Rajoittunut 	<ul style="list-style-type: none"> - Valmennettu ristiriita - Laimia keskusteluinto 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäselvyys päätöksissä 	<ul style="list-style-type: none"> - JULKISUUS 	<ul style="list-style-type: none"> - ILMAISU 	<ul style="list-style-type: none"> - KULTTUURI 	<ul style="list-style-type: none"> - PROSESSIN OSANA
<ul style="list-style-type: none"> - Oma joukkue - Välineessä aavistus yleisyydestä 	<ul style="list-style-type: none"> - MIELENKIINTO 	<ul style="list-style-type: none"> - YKSITYISKOHTAINEN – LAAJA 	<ul style="list-style-type: none"> - Haastava keskustelu kuuluu viestintävälineeseen - Ei liian laajoja tai henkilönsensitiivisiä ristiriitoja 	<ul style="list-style-type: none"> - Rauhallisessa vaiheessa - Keskusteluajan lisäys 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Yhteistyö 	
HENKILÖKOHTAISTEN TIETOLÄHTEIDEN KÄYTTÖ									
<ul style="list-style-type: none"> - Ryhmät - Hennot statuserot - Tiedon erot - Yksityiskohtainen kontra laajamerkityksellinen tieto 	<ul style="list-style-type: none"> - Oma tonitti - Tutut 	<ul style="list-style-type: none"> - Väilisyys esteenä - Ei pysty välittämään kaikkia merkityksiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Väline pelkäänsä ei tuo muutosta 	<ul style="list-style-type: none"> - alakategorioita 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiire - Nopeus - Ajankohtaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - KULTTUURI - MUUTOS 	<ul style="list-style-type: none"> - VÄLINE 	<ul style="list-style-type: none"> - AIKA 	<ul style="list-style-type: none"> - YKSIKKÖ - YHTEISÖ
<ul style="list-style-type: none"> - Yksityiskohtainen kontra laajamerkityksellinen tieto 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutut - Otsikon merkittävyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Kieli - Synkronisuus mahdollisuutena 	<ul style="list-style-type: none"> - Aika muuttaa viestintävälineen alkukäyttötapoja - Toimintatapojen muutokselle tukea ja sopimuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäistää työtapoja - Yhtenäistää ryhmää - Tehostettu keskinäinen apu - Yhtenäistää ja tehostaa organisaation viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäistää työtapoja - Yhtenäistää ryhmää - Tehostettu keskinäinen apu - Yhtenäistää ja tehostaa organisaation viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö - Yhteistyö 	

substantiiviset koodiryhmät... substantiiviset koodiryhmät... substantiiviset koodiryhmät...

5.2 Tiimin sisäiset rakenteet muokkaavat vuorovaikutusta viestintäteknologiassa

Tiimin toiminta ja vuorovaikutus rakentuu tiimin rakenteiden mukaan. Noin puolet tiimiläisistä työskentelee tiimissä osa-aikaisesti ja fyysisesti etäällä. Lisäksi tiimi jakautuu sisäisesti pienryhmiin, streameihin, jotka tiimiläiset kokevat ensisijaisiksi jäsenryhmikseen. Streamien työ on tiimiläisten ensisijaista työtä ja streamiensä kautta tiimiläiset tuntevat kuuluvansa tiimiin. Streameja tiimissä on useita, yli viisi ja tiimiläiset saattavat kuulua useaan streamiin samanaikaisesti. Tiimi on ollut olemassa noin pari vuotta ja se toimii itsenäisesti. Tiimin työnä on tutkimus ja tuotekehittäminen. Tiimissä on kaksi johtajaa, ja muutoksia johtamisjärjestelyssä on ollut vastikään ennen haastatteluja.

5.2.1 Palaute

Palautteen suunta

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Streamit luovat vuorovaikutuksen suuntia, Tiimin ulkopuolelta toivottiin palautetta viestintävälineen avulla, Koko tiimin kesken ei haluta vaihtaa palautetta viestintävälineenkään välityksellä.

Streamit luovat palautteen ja vuorovaikutuksen suunnat tiimissä ja streamien tarpeiden mukaan pyydetään sekä annetaan palautetta myös muulta tiimiltä, mutta ensisijainen palautteenvaihto tapahtuu streameissa. Muulta tiimiltä pyydetään palautetta esimerkiksi kun työn katsotaan olevan sopivassa valmiusasteessa, kuten edempänä nähdään.

Tiimin ulkopuolelta halutaan ja tarvitaan palautetta. Osa tiimiläisistä istuu tiiviisti päivittäin yhdessä ja on suhteellisen harvoin vuorovaikutuksessa muun organisaation kanssa. Tuntosarvia organisaatioon tarvitaan ja viestintäväline nähdään mahdollisena apukeinona tässä jos työntekijöitä muualta organisaatiosta otettaisiin viestintävälineen välittämään vuorovaikutukseen mukaan.

Yleistä, soljuvaa ja ilman pyyntöä tapahtuvaa palautteenvaihtoa koko tiimin kesken viestintävälineen välittämänä pidettiin epätodennäköisenä, sillä ajan puutteessa ei ole mahdollista antaa yleistä palautetta sinne tänne. Jos palautetta koko tiimin kesken yleisesti viestintävälineen välityksellä annetaan, tulee sen olla kohdennettua, suunnattua.

H12

Se mikä mulla on selkeesti, mä tossa xx:lle sanoin, mä haluaisin että [viestintäväline] olis meidän kahden, siellä olis meille kolmelle tehty, keskeneräisiä dokumentteja ja muuten -- en mä halua, että jos mä laitan [viestintävälineen välityksellä koko tiimille] sinne jotakin, niin mä haluan että se on, en mä halua niin keskeneräistä, että mä saan sitten semmosta palautetta sieltä että se on, ai te ette ollu ajatellu sitä loppuun tai aijaa te ootte siinä vaiheessa vasta, teidän olis pitänyt tehdä niin ja

näin. Että tota, mä haluan että se on jonkun tietyn, että sen ei tarvi olla valmista sen materiaalin jota mä laitan kaikille, siellä täytyy olla joku, mun täytyy niinku olla, I need to be comfortable, sen kanssa.

H1

Mulla on vähän sellainen pieni pelko, että ihmisillä on nyt oletus, että kaikki pystytään kommentoimaan ja antamaan palautetta [viestintävälineen] sen kautta eri näköisiin asioihin, jolloin mä en usko, että niin tapahtuu. -- Siksi koska on keskityttävä johonkin.

Avoimuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Epävarmuus tiimissä hankaloittaa avointa ilmaisua.

Epävarmuus johtuu mm. organisaatiomuutoksista ja epävirallisista sekä virallisista hierarkiarakenteista ja epävarmuus vaikuttaa tiimiläisten vuorovaikutukseen monin tavoin. Epävarmuus mm. hankaloittaa omaa ilmaisua niin, että viestintävälineeseen kirjoittaessaan tiimiläiset pohtivat millaisen kuvan itsestään viestillään antavat ja kokevat varovansa, rajoittavansa ilmaisuaan

H12

Mä mietin siinä, aika pitkään, siis tovin sitä että miten mä vastaan. -- Mä kommentoin sitä [viestintävälineessä] ja toisaalta mulla on semmonen tunne, että oliko se sopiva kanava, mulla ei itseasiassa hirveen hyvä olo siitä, mulle ei oo semmonen, mullon semmonen ajatus että olikohan se tyhmä vastaus ja – Ja se oli varmaan tää, että mä sanon, ilmasin sen, että mä en tiedä. Tai mä sanoin, että mä en voi ottaa vastuuta. Joka oli, ei tuntunut hirveen hyvältä. Mä tunnistan sen tällä hetkellä ihan selkeesti, että mä en halua -- tää yks tilanne, että tästä huomaa sen, että aikasemmin mä ihan ihan saattanu puhua ihan mitä vaan, olla tietyllä tavalla kokonaisvaltaisesti läsnä. Mutta tällä hetkellä eri organisaatiomuutosten jälkeen [pudistaa päätään]

Streamit

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Vaihtelevaa palautteenantoa (Keskustelunomaista, välitöntä, jyräävää, asiakaskeistä, spesifiä, myönteistä, kielteistä, myös sähköpostilla) streameissa, Lähikollegoiden kanssa vaihdetaan luontaisimmin palautetta, Palautteenvaihdolle ollaan avoimia oman työn sopivassa vaiheessa.

Palautteenvaihdon luonne streamien kesken vaihtelee, mutta yhteistä kuitenkin, että palautetta vaihdetaan mieluiten lähimpien kollegojen kanssa. Palautetta on mm. hyvinkin keskustelunomaista, asiakaskeistä, jota

vaihdetaan myös sähköpostin välityksellä. Toisessa streamissa taas keskustelut ja oman palautteen läpi saanti keskustelussa vaatii huutamista tai muuta voimankäyttöä. Vähintään yhdessä streamissa halutaan palautetta muulta tiimiltä vasta kun aineisto on tarpeeksi valmista, keskeneräistä ei haluta avata kommentoinnille.

H10

Mun täytyy suoraan sanoa että mun mielestä kuuntelu on heikkoa eli silloin tota siihen liittyy semmonen empaattisuus meillä mut se ei välttämättä meillä ne meiän palaverit ei välttämättä oo hirveen empaattisia. – siellon mun mielestä semmosta jonkinlaista semmosta niinku tietty semmosta manipulointia -- Mä luulen että ne liittyy johonki semmoseen niinku asemaan tai sitte jonkunlaiseen senioriteettiin tai jotain tämmöistä

H5

Ehkä taas yksi syy on se, että on joidenkin kanssa enemmän tekemisissä kuin toisten ja niiden kanssa tällainen on luontevampaa. Mutta en mä nyt koe, että koko tiimin voimilla annettaisiin välillä palautetta.

No ehkä sitä korjaavaa, spesifiä palautetta voi tulla [omassa streamissa sähköpostilla], että katsoin dokumentin ja voisitko tehdä nämä ja nämä korjaukset ja ehkä voisit miettiä hieman myös tätä tai jotain tällaista.

Kohdennus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Kohdennus on keskeistä, Keskittyminen ja ajankäyttö tärkeää, Mielenkiinto herää sopivasti kohdennettuihin asioihin.

Palautepyyntöjen kohdennus on tärkeää. Ilman kunnollista kohdennusta asiat jäävät helposti ajalehtimaan ilman, että kukaan ottaa niitä asiakseen. Palautetta ei helposti anneta yleisessä välineessä, ellei pyyntöä ole kohdistettu itse aiheeseen sekä vastaanottajalle. Palautetta saatetaan antaa ilman kohdennustakin, mutta ilmaisultaan varovaisempana.

Palautteenvaihdon aktiivisuutta myös epäiltiin voimakkaasti nimenomaan kohdennuksen ja keskittymisen vuoksi. Tiimiläisten työmäärä ja resurssit eivät muutu, vaikka uusi väline otetaankin käyttöön. Jos palautetta annetaan yleisesti niukasti ilman välinettä, tuskin väline itsessään lisää jäsenten intoa tai mahdollisuuksia antaa palautetta ilman erityistä spesifiä pyyntöä. Vain kohdentamisen ja keskittymisen avulla palautteenvaihto välineen avulla tai ilman on aktiivista ja herättää mielenkiintoa. Olen sijoittanut tämän alakategorian taulukossa 2 (ks. s. 93) neutraaliksi tekijäksi dynaamisen toimintaympäristön kannalta, sillä kohdentaminen toisaalta ohjaa tietoa/palautetta asiaan keskittyneiden työntekijöiden välille. Kuitenkin kohdennettu palautteenvaihto saattaa rajoittaa spontaania sekä erilaisesta näkökulmasta asiaan tutustuvaa, ja näin innovatiivi-

suutta tukevaa palautteenvaihtoa, kun asiaan vihkiytymättömille ei esitetä esim. palautteenvaihtopyyntöjä mm. viestintävälineen välityksellä.

H12

mun täytyy tietää mitä ihmiset esmes odottaa multa ennenkuin mä teen välttämättä jotakin suuria lisäyksiä [viestintävälineeseen], tää muuten on ihan selkee juttu, että jos multa kysytään, että mitä mieltä sä oot ja anna mulle palautetta, sä oot hyvä tyyppi antaa tästä palautetta

Ilmaisu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Varovaisuus lisääntynee viestintävälineessä, Keskustelulla käytettävän voiman ja viestintävälineen suhdetta pohdittiin.

Ilmaisu viestintävälineen välityksellä muodostunee hieman hillitymmäksi kuin muilla tavoin, varsinkin jos palautteenantopyyntö on yleinen, kohdentamaton. Lisäksi eräs haastateltava kertoi, kuinka streamin sisäinen palautteenvaihto voi olla kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa hyvinkin haastavaa, kun esitystyylin ja statuksen tulee olla voimakas oman näkemyksen ilmoille saattamiseksi. Keinoja asemaan liittyvän voimankäytön hillitsemiseksi viestintävälineessä ei ole pohdittu.

H12

mulla tuli semmonen olo, että huh, olipas paljon kalvoja, en mä sitä sanonu heille, en mä kirjottanut sitä heille, mä kirjoitin sen sinne muotoon, sinne [viestintävälineeseen] että älkää lähettäkö näin paljon kalvoja asiakkaille. Että se viesti meni sinne tietyllä tavalla. Mutta jos multa olis kysytty siitä materiaalista palautetta, mä oisin sanonu, että puolentoista tunnin juttuun, esittelyyn tossa on paljon kalvoja, jos meinaatte nämä kaikki esittää.

5.2.2 Konflikti

Soveltuu – ei sovellu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Viestintävälineen luomat hankaluudet ilmaisussa hankaloittavat myös ristiriitojen prosessointia, Kirjoittajan suhde lukijaan riippuu myös välineestä, Ilmaisu nähtiin hieman työkeämpänä tekstuaalisuudesta riippuen, Reagoinnin kontrolloimattomuus hankaloittaa ristiriitatilanteiden prosessointia.

Ylipäätään minkään sähköisen välineen soveltumista konfliktitilanteen välineeksi epäiltiin, sillä ilmaisu on vaivalloisempaa ja sähköposti esimerkiksi luo välinpitämättömämmän kuvan kirjoittajan suhteesta vastaanottajaan.

Eräs haastateltava kokee tekstipohjaiset viestintävälineet suomalaisen ilmaisun kannalta työkeiksi, mikä aiheuttaa erilaisia puolustusreaktioita.

Lisäksi ajan välillisyyys esim. sähköpostin välittämässä konfliktitilanteessa koettiin ongelmalliseksi, kun pikais-
tuminen sähköpostin äärellä tavallaan on nopeampaa ja kontrolloimattomampaa kuin esim. puhelimesta.
Kun välittömässä reaktiossa kirjoittaa viestin, saattaa tunnetila säilyä siinä vastaanottajalle saakka ja taas
takaisin.

H12

*Sanotaanko että asioita on tarpeeksi vaikeaa sanoa nenäkkäin. Tarpeeksi vaikea asia, puhumatta-
kaan että kirjoittaisit sen -- Että itseasiassa mä en tiedä liittyykö tää ylipäätään meidän tiimiin? --
Tai sitten toisaalta kyl mä ajattelen, että mä en tiedä, voiko tällanen sinänsä tekninen väline olla
hyvä ristiriitojen esimerkiksi, jos mä ajattelen, kyllä mä ajattelen nyt kun mulla on --pikkuprojekti
tiukalla aikataululla. Kyllä mä huolehdin siitä, että mä soitan kaikille nää ihmiset läpi jotka on siinä
mukana mä en jätä sitä pelkästään sähköpostin varaan. En mä jätä sitä sähköpostin varaan, koska
mä haluan henkilökohtasen kontaktin. -- Koska mä haluan, että he voi henkilökohtaisesti tuntea it-
sensä tärkeämmiksi ja se on virhe jota mä todella en halua tehdä*

H11

*se oli kaikki oleellisin. Että siis se ilmaisutapa. Niinku tiedät tunnetusti tää hieman negatiivinen tai
suora ilmaisutapa joka on esimerkiks suomessa vallalla kun taas englantilainen argumentointi ja
muu tyyli on tämmönen positiivisen tuntunen, niinku i wonder if something else works or, eikä
niinku suoraan sanota ei toi toimi ja tos on toi vika tyyliin.*

Homogeenisuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Näkemysten samansuuntaisuus ei luo ristiriitoja.

Kriittisen keskustelun kannalta ryhmä saattaa olla liian homogeeninen, jotta erilaisia ja uusia näkemyksiä saataisiin keskusteluun. Tiimiläiset ovat tietyissä asioissa liiaksi samoilla linjoilla rehevien asiakeskeisten ristiriitojen synnyttämiseksi. Tästä syystä viestintävälineen toivottiin avautuvan myös tiimin ulkopuolisten ihmisten käyttöön, jotta keskusteluun tulisi uusia, inspiroivia näkemyksiä.

Avoimuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Ristiriidat useimmiten epävirallisia.

Vaikka koko tiimin kesken käydään keskusteluja ja jonkinasteisia ristiriitoja, niitä ei mielellään ilmaista viestintävälineen avulla. Keskusteluja käydään epävirallisesti kasvokkain.

H11

Et tällä hetkellä niinkun sitä ei niinku tällä hetkellä sen kummemmin julkaistu siellä eikä keskusteluita vaik tapahtuu niinku -- hirveesti muutama henkilö käy niinku keskenään. -- nyt on vissii helpompi ilmasta perinteisesti. -- Eli siinon luultavasti se että -- kumminkin on helppo tehdä paperilla ja sitte niinku se niiden julkasu on vielä ehkä auki ja toiseks ehkä niinkun ...ehkä sitä ei vielä haluta julkasta -- mutta niistä ilmeisesti kuulee tarvittaessa jos kysyy

Streamit

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Omat huoneet koetaan sopiviksi ristiriitojen käsittelytiloiksi, Omien huoneiden käytön vastustajat pyrkivät välttämään huoneiden luomaa eriytymistä streamien välillä.

Konfliktien käsittely viestintävälineen välityksellä nähtiin mahdolliseksi streamien puitteissa. Kuitenkin ajatus, että streameilla olisi oma, muilta tiimiläisiltä suljettuna osionsa viestintävälineessä ei saa kannatusta, vaan päinvastoin aiheuttaa kinastelua ja riitaa, konfliktia, tiimiläisten ollessa asiasta eri mieltä.

Avoimuus ja luottamus streamien sisällä estää ristiriitatilanteiden julkistamista koko tiimille ja tämäntyyppiset tilanteet halutaan mieluummin käydä streamin kesken, muilta tiimiläisiltä suljetussa tilassa. Näin avoimuus ja luottamus säilyvät pienissä ryhmissä. Toisaalta taas streamien sisäiset asiat eivät ehkä kiinnostakaan muita tiimiläisiä.

H11

no täällä nyt on näitä muita ongelmia ni kyl sinne on pistäneet porukka pikkuhiljaa, nyt [eräs streameista] alko pistämään lisää tavaraa ku mä ehdotin niille et perustetaan tämmönen oma niinku projektikohtanen workspace, ja sit siitä nousi kova haloo, et ei saa tämmöstä eriytymistä olla. Ja sen seurauksena sitte tää idea tyrmättiin.

H10

Kyl mä sen nään, et samalla tavalla siellä voi niitä asioita kunhan me löydetään ja tiedetään et mihin me laitetaan ne asiat eli löytyy semmonen paikka. Ja sit vielä tietysti se auki että, ketkä saa kuulla ne meidän riidat, hihi, että ketkä näkee ne meidän riidat ja semmoset niinku. nyt meillon olu semmonen turvallinen ku me ollaan tiedetty sähköpostissa tasan tarkkaan että tämä on se ryhmä ja nää saa kuulla sen silloin. Mut sit jos tiimiä ajatellaan kokonaan, ni keille kaikilla me halutaan antaa nää meidän niinku riidan aiheet reposteltavaks ja nähtäväks.

Osana tilannetta

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Viestintäväline nähtiin soveltuvan osaksi prosessia, Viestintäväline saattaa sekä laimentaa että säilyttää tilannetta.

Viestintävälineistä sähköposti ja samalla ryhmäviestintäväline nähtiin soveltuvan ristiriitaisuuksien ja naljailun välineeksi. Kuitenkaan ei kokonaan, vaan lopullinen asian päättäminen, sopiminen ja jälkipuinti tarvitaan kasvokkain.

Lisäksi väline saattaa häivyttää tai säilyttää tunnetilaa. Pikaistuksissa kirjoitettu viesti säilyttää kirjoittajan tunnetilan ja saattaa aiheuttaa vastaanottajassa reaktion, vaikka kirjoittajan reaktio onkin jo ohi. Näin tilanne saattaa laimeta pois tai toisaalta jatkaa.

H10

on se ehkä sillä tavalla et kaikkii asioita ei ehdi enää sitte tai ne on menny jo, se tunnereaktio on menny jo ohi sit ku seuraavan kerran näkee. Et se liittyy juuri siihen tiettyyn tilanteeseen jonka saattaa laukasta joku esimerkiks joku, vaikka joku dokumentti minkä sä vastaanotat vaikka sähköpostilla ni se saattaa laukasta jonkun semmosen tunnetilan, vaikka negatiivisen tunnetilan. Ja sillon kun sä vastaat siihen heti, ni sillon se on se tunnetila on siinä sillä tavalla siinä koko ajan. Mut jos sen siirtäis seuraavaan tapaamiskertaan joka saattas olla jo aika pitkällä, jolloin se asia ois jo kokonaan unohtunut ehkä ja sit se asia vois olla vaikka käsitelty toisella tavalla. En osaa sanoa että oisko se parempi vai huonompi vaihtoehto.

5.2.3 Henkilökohtaiset tietolähteet

Tietopankki - keskustelu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Seisova, pysyvä tieto on keskeinen sisältö, Keskustelutila on tärkeä sisältö, Tarve viestintävälineen olemassaololle ei ole selkeä, Soveltuvuus henkilökohtaisia tietolähteitä käyttävän keskustelun välineeksi ei ole selvä, Mahdollisuudet käyttötapojen kehityksessä nähtiin suuriksi, Eroavat näkemykset siitä, millainen keskustelu on laadukasta ja tarpeellista.

Motivaatio viestintävälineen välittämään vuorovaikutukseen vaihtelee. Toisaalta henkilökohtaisen tiedonvaihdon tallentumisen välineeseen nähdään luovan uusia mahdollisuuksia, sekä kuuluvan luonteeltaan tiimin perusolemuksen. Yksi tiimin tehtävistä nimittäin on kehittää uusia toimintatapoja. Kuitenkin epäilyt välineen ilmaisukyvyystä sekä ihmisten viitseliäisyydestä ryhtyä aikaavievään kirjoitustyöhön ovat vahvat. Toisaalta välineen vuorovaikutuksellisuus tyrmätään kokonaan. Lisäksi epäillään tarvetta keskusteluun virtuaalisesti, vaikka osa tiimistä työskentelee muista erillään. Osa kuitenkin keskustelee vaikka huutamalla seinän läpi

jatkuvasti. Lisäksi tiimiläisillä on erilaisia näkemykset siitä, mikä on laadukasta keskustelua ja mikä on ajan-
käytön arvoista.

Yksimielisesti tiimiläiset kannattivat ajatusta välineen tietopankkimaisuudesta, mikä helpottaa ja mahdollistaa
tiimiläisten yhteisesti käytettävien dokumenttien ajantasaisuuden sekä saatavuuden.

H14

*Mun mielestä se ois se hyvä puoli jos se potentiaalinen tieto tai joku hiljanen tieto yritettäis saada
sinne, koska se dokumentoituu, koska silloin kaikilla ihmisillä, niillä melkein kahdellakymmenellä on
mahdollisuus, siis on halutessaan mahdollisuus tarttua siihen. Jos mä meen kerton sen yhelle ih-
miselle, hän voi tarttua tai ei, se eloonjääminen, sen potentiaalisen tiedon eloonjäämisen mahdolli-
suus on aika paljon pienempi, kuin se että se olis tuolla kaikille, mutta tota kyllähän se vaatii aika
paljon enemmän ihmisiltä -- ja miten on sitten sen verbalisointi ja vielä sanallinen verbalisointi, siis
kirjotettu verbalisointi, siihen että sä kerrot jostakin hiljasesta tiedosta tai jostakin oivalluksesta tai
jostakin mikä on sulle itelleenki että (ilmeitä, tarkoittaa hankalasti ymmärrettävää), en mä oikein
tiedä...*

H1

*No siis suoraan sanottuna siitä on tullut enemmän juuri joku maili, eli mä en aseta sille mitään eri-
tyisen korkeita tavoitteita ja ihmettelen kun siihen suhtaudutaan kuin kuuta nousevaan. Ei se tule
ratkaisemaan sitä niin päin. Se tulee ratkaisemaan meidän kalvo-ongelman eli me löydetään viimei-
set kopiot jostakin hommista mutta ei se yhteistyötä tuo. Meillä on niin erinomaiset tilat yhteistyö-
tä varten, että jos ei siellä synny jotakin niin sitten...*

H11

*no esimerkiksi tollases keskustelussa pitäis kuitenkin päästä niinkun yhden henkilön monologisesta tai
terapeuttisesta keskustelusta siis tämmöseen jossa asiaa katsotaan koko porukan kannalta tai tii-
min kannalta miten jotain asioita viedään eteenpäin ettei se menis siihen niinkun [keskusteluun]
että joka kuuluu niinku muualle -- prioriteetti laskee niihi osallistumisessa.*

H14

*Ja sinänsä mä voin nähdä että jollakin toisella ryhmällä, sanotaan [toisella tutkimusryhmällä, ver-
kostolla] [viestintäväline] toimii todennäköisesti paljon enemmän dynaamisesti kuin meidän. Sen
eron tekee se, että ihmiset ei oo toistensa kanssa joka päivä tekemisissä, eli silloin se reaktionope-
us sen ympäristön kautta on voimakkaampaa kuin joku muu kanavan kautta. Eli että tää eräänlai-
nen ryhmän olemassaolon tarkoitus ja tiiviys, sen näkee varmaan sen ympäristön käytössä.*

H12

jos mulla olis [nimi] kanssa joku yhteinen projekti, niin käyttäisinkö mä silloin hänen kanssaan silloin, jos meillä olis valmisteilla hänen kanssaan semmonen juttu, niin käytettäiskö me netmeetingiä, käytettäiskö me [viestintävälinettä] vai käytettäiskö me sähköpostia tai ehkä puhelinneuvottelua tai ehkä keittiöä. Mutta jos oletetaan, että hän on jossakin kauempana. Tai jos ajatellaan että pyydetään hänet palaveriin tai me mentäis sinne. Perinteinen tapa on se, että pidetään niitä palavereja se tuntuu yhä niinku kivalta tavalta. Mä en oo itse hirveen innostunu, mä oon tehny netmeeting-kokeiluja joskus aikasemmin. Mä oon pitäny puhelinneuvotteluja, ne toimii paremmin kuin luulis, että olisko esim. Netmeeting sittenkin parempi ratkasu. Mä en tiedä miten [viestintäväline] vois toimia tämmösenä uuden tiedon. Toisaalta on kuitenkin taas se, että se vähän eri tarkoituksissa toimii, toisissa on sitten taas nää. Mutta miten se toimii tämmösenä uuden tiedon tämmösenä?

Tiedon rentous - turhuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Rento, ei pakottava väline, Vaara tiedon komerottumisesta.

Viestintäväline koetaan rennompana välineenä kuin sähköposti. Sähköposti on ikään kuin työputki, posti, josta tulee työtehtäviä, hoidettavia asioita. Viestintäväline taas on vapaaehtoisempi, kiinnostuksen mukaan reagoitava väline.

Rento väline on toki miellyttävämpi ympäristö, ja sinne liitettävä tieto voi olla myös viihteellistä. Kuitenkin rentous saattaa myös tehdä välineestä turhan, ei-tärkeän, höpötiedon komeron, jonne tuskin mennään.

H14

Jotenki se on ehkä vapaampi ympäristö kuin sähköposti. Tai sähköposti se on jotenki rasittavampi ympäristö must tuntuu. Et silloin ku ihminen menee [viestintävälineeseen], niin se menee sinne vapaaehtoisesti ja silloin se on päättäny käyttää sen ajan siihen et se kattoo et mitä on menossa. Mut silloin kun sä käytät sähköpostia, se tulee sun sähköpostiin haluatsä tai et, se ihminen voi kokee sen ärsyttävänä, et joku pistää esim. vitsejä ei tulis mieleenkään laittaa mitään ketjukirjeitä niinku sähköpostiin, mut jos on joku hyvä slaidivitsishow, ni sen vois hyvinki ajatella et laittaa sen sinne jonnekin rennommalle puolelle.

mutta suoraan sanottuna mun mielestä noissa ympäristöissä on myös se vaara, että niistä tulee tällasia miten mä sanoisin jätapaikkoja, no ei jätapaikkoja mutta sellasia tiedätkö komeroita, tunge-taan vaan komeroon, kyllä joku ehkä kattoo sen sieltä. Silloin, jos et sä kohdenna sitä mihinkään, kenen, miksi sä laitat sen sinne ja miksi sä ajattelet että joku vois olla siitä kiinnostunut. Niin se niinku tulee liian täyteen se koko ympäristö, kukaan ei käytä sitä enää, tai ehkä ihmiset vaan laittaa sinne, mutta kukaan ei lue mitään. Ja siinä käy niinku, se tulva niinku sysää ne ihmiset pois

sieltä, ne ihmiset tuo vaan sitä tulvaa lisää ja lisää laittamalla sinne jotta ne on eräällä tavalla mukana siinä jutussa.

Vaiva - hyöty

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Panokselle odotetaan hyötyä, Useita välineitä käytössä, aiheuttaa ärtymystä ja välineiden kilpailua, Mahdollisuudet viestintävälineen uusille käyttötavoille ovat suuret, Kirjoittaminen koettiin aikaavievänä ja hankaloittavana tekijänä.

Viestintävälineen käyttö vaatii tiimiläisiltä panostusta, eikä ilman, että tiimiläiset lisäävät omia dokumenttejaan, viestintävälineestä tule toimivaa. Kuitenkin työskentely viestintävälineen parissa vie aikaa ja resursseja. Aikaa ja resursseja käyttäessään tiimiläiset myös odottavat saavansa välineeltä selkeää hyötyä. Hyötymisen kynnys kasvaa, kun tiimiläisillä on useita vastaavia ohjelmistoja eri tahoilla käytössään, ja kaikkiin tulisi osallistua aikaa ja resursseja uhraten.

Henkilökohtaisten tietojen käytön nähdään hyötyvän viestintävälineen käytöstä, kun tieto tallettuu ja on useiden ihmisten, useiden näkemysten nähtävänä ja mahdollisesti rikastutettavana. Kuitenkin henkilökohtaisien näkemysten lisääminen viestintävälineeseen saattaa vaatia melko suuria ponnistuksia. Jo pelkkä ajatusten aukikirjoittaminen jo itsessään voi olla aikaavievä ponnistus.

Erialaisten välineiden kirjo aiheuttaa ärtymystä ja epäselvyyttä oikean, yhteisesti yleisesti käytössä olevan toimintatavan suhteen. Toiset välineet ovat nopeita ja toiset käytössä taas hitaampia. Valinta sms-viestien, puhelujen, sähköpostien ja viestintävälineen välillä hankaloituu, jos tiimiläiset käyttävät eri välineitä eri tilanteissa, mutta toistensa tavoista poiketen. Lisäksi esimerkiksi viestintävälineen tulee osoittautua käytön kannalta hyödylliseksi, todelliseksi ajankohtaisen ja tärkeän tiedon lähteeksi, jotta se sellaiseksi koetaan ja jotta sitä käytetään tärkeän tiedon vaihdon välineenä.

H14

mutta ehkä noitten käyttöönotossa jotenkin mua häiritsee se, että ne tulee kuitenkin ylimääräisenä, että sitä pitäis niinku siinä markkinoinnissa miettiä, et mitä se vie niinku siitä pois, eikun siis niinku et missä sä säästät, jos kaikkee tulee vaan koko ajan, et meillä tulee autonomy pilotit ja QuickPlacet ja tulee yhtä sun toista, niin aika vaan yksinkertaisesti loppuu kesken. Sillon sen hyöty pitäis olla niin suuri esmes aikahyöty siinä, et sun ei tartte slaidipaketti metsästä, et kenellä on viimesin versio. Mä siitä nään, että ahaa, et mä oon sen viimeks laittanu. Se ja se päivä.

H14

Mun mielestä se ois se hyvä puoli jos se potentiaalinen tieto tai joku hiljanen tieto yritettäis saada sinne, koska se dokumentoituu, koska sillon kaikilla ihmisillä, niillä melkein kahdellakymmenellä on mahdollisuus, siis on halutessaan mahdollisuus tarttua siihen. Jos mä kerton sen yhdelle ihmiselle,

hän voi tarttua tai ei, se eloonjääminen, sen potentiaalisen tiedon eloonjäämisen mahdollisuus on aika paljon pienempi, kuin se että se olis tuolla kaikille, mutta tota kyllähän se vaatii aika paljon enemmän ihmisiltä -- ja miten on sitten sen verbalisointi ja vielä sanallinen verbalisointi, siis kirjoitettu verbalisointi, siihen että sä kerrot jostakin hiljasesta tiedosta tai jostakin oivalluksesta tai jostakin mikä on sulle itelleenki että (ilmeitä, tarkoittaa hankalasti ymmärrettävää), en mä oikein tiedä...

Tiedon ajankohtaisuus ja nopeus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Tiedon ajankohtaisuus ja nopeus, Reagoinnin nopeus ja havainnollisuus.

Tärkeän ja laadukkaan tiedon piirteitä ovat ajankohtaisuus ja nopeus. Myös viestintävälineen tulee tarjota tällaista tietoa ja sen käyttötapojen tulee olla nopeaa ja ajankohtaista. Ajan hermolla pysyttelemisen on tärkeää ja myös uusi viestintäväline tarjoaa tietoa, jota ilman tiimiläiset tuntevat jäävänsä jostakin keskeisestä ja ajankohtaisesta poissa. Näin siis välineen välittämän tiedon ajankohtaisuus –alacategoria on myönteinen tekijä dynaamisen toimintaympäristön kannalta, kuten taulukossa 2 (ks. s. 93) näkyy.

Kuitenkin reagoinnin nopeus ja ajankohtaisuus –alacategorian sijoitin taulukossa 2 dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutusta hankaloittavaksi tekijäksi, sillä viestintävälinettä pidetään hitaampana välineenä kuin muita viestintäteknologioita. Sieltä löytyy tietoa, sinne lisätään tietoa ja sieltä odotetaan löytyvän vastauksia hitaammin kuin muiden välineiden välityksellä. Näin viestintävälinettä ei voi pitää tärkeissä asioissa luotettavana ts. riittävän nopeana tiedonvälittäjänä.

Tiimiläiset kokevat viestintävälineen tärkeämmäksi, jos se jollakin tavalla on reaaliaikaisesti aktiivinen ja elävä. Näin on sähköposti, joka äänisignaalilla tms. ilmoittaa kun postilokerossa tapahtuu jotakin. Näin viestintävälineen tapahtuma-aktiivisuus koetaan konkreettisemmaksi ja itse väline ja sen sisältö ajankohtaisemmaksi. Viestintävälineen chat-ominaisuus nähtiin loistavaksi reaaliaikaisuuden luojaksi, minkä avulla hyvin nopeat viestit, esim. ajatukset voi heittää viestintävälineeseen nopeasti.

Tiimin tiivistä kasvokkaista ja muilla välineellä käytävää vuorovaikutusta pidetään yhtenä syistä, mitkä hidastavat viestintävälineen käyttämistä. Vuorovaikutusta tapahtuu paljon ja nopeasti muutoin, joten viestintävälineelle ei ole selkeää käyttötarvetta. Kun asiat on jo puhuttu, ei niitä enää kannata viestintävälineeseen laittaa. Tarvitaan motivoituneisuutta viestintävälineen käyttöön, jota ei kaikilla tiimiläisillä ole. Tiimiläiset uskovat myös, että ryhmät, joilla muuta vuorovaikutusta ei tapahdu yhtä aktiivisesti, tarvitsevat viestintävälinettä enemmän kokonaisvuorovaikutuksensa ylläpitoon ja ovat näin myös motivoituneempia välineen käyttöön. Näin myös välineen käyttönopeus kasvaa, kun vuorovaikutus tiivistyy viestintävälineeseen.

et kyllä mä tunnen huonoo omaatuntoo jos menee yks viikko että mä en oo käyny [viestintävälineessä], mä eräällä tavalla koen, että silloin sä et oo ihan ajan hermolla mitä on tapahtunu. – Sähköposti on nopeasti reagoitava väline. Siis se on nopee, jos sä haluat vastauksen sanotaan seuraavan, saman päivän aikana, tai seuraavan päivän aikana. -- Sitten [viestintäväline] on sellanen, että kun kerkiätte, voitteko kertoa, kommentoia, katsokaa täällä on tämä, antakaa palautetta. Se on semmonen, että okei, jos joku antaa, niin hyvä juttu mut mä en niinku laskis sen varaan. -- Mä nään että siinä on mahdollisuus, silloin sen sitoutumisen koko porukalta pitää olla aika paljon voimakkaampaa. Just sen niinku reaktionopeuden ja kaiken sellasen kasvattaminen.

Tiedon jaottelu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Sisällöllinen sirpaleisuus, Etäännyttäminen tiedon jaottelulla stream-kohtaisesti, Epäselvyys välineiden sisältöjen eroista hankaloittaa yhteiskäyttöä.

Tiedon jaottelu viestintävälineessä eri kategorioihin, mistä tietoa voi hakea, aiheuttaa sirpaleisuutta. Tiimiläiset pitivät alun jaottelua sekavana ja vaikeakäyttöisenä. Vaikeakäyttöisyys on sitä, ettei tiedä, minne osioon, mihin alakategoriaan oma kommentti tai lisäys kuuluu, minne se sopii.

Toisaalta jaottelu jopa korostaa tiimiläisten eriytymistä ja jakoa streameihin sekä etäännyttää tiimiläisiä toisistaan. Tämä tapahtuu, sillä viestintävälineessä eri streameja koskevat osiot ovat toisistaan erillään, luokiteltu eri linkkien taakse. Teemallisesti tämä erottaa eikä yhdistä streameissa toimivia tiimiläisiä.

Tiimiläisten tulee klikkailemalla hakeutua eri streamien sivustoille. Asia ei kuulosta isolta vaivalta, mutta käytännön arkipäivän kiireissä tutustuminen toisten sivuille usein ohitetaan kiireellisempien asioiden vuoksi.

Osa tiimiläisistä seuraa viestintävälineen tapahtumia oman streaminsa sivustolla ja osa kaikki muutokset kertovan indeksin kautta. Tieto ei keskity välineessä mihinkään, eikä keskustelu, kun keskustelua voidaan käydä eri aiheista ja usean osion alla.

Lisäksi tiedon päivittäminen vie energiaa. Kun tieto on jaoteltu hieman eri muodossa eri välineisiin, päivitykset vievät aikaa ja energiaa. Lisäksi eri välineissä olevan tiedon erot ovat epäselviä, ja epävarmuutta on sen suhteen millainen tieto lopulta mihinkin välineeseen laitetaan. Erityisesti hankaluus tiivistyy intranetin ja viestintävälineen välille, vaikka selkeä ero välineiden luonteissa onkin olemassa. Kuitenkin kun rajaa vedetään ja toteutetaan käytännön työssä, eteen tulee hankaluuksia ja epäselvyyttä.

H14

Mä toivoisin että se olisi enemmän sitä että, suoraan sanottuna mulle streamit ei näy tuolla muuta kuin se, että mä käyn kattomassa oman streamini juttuja pääasiassa, jos mä käyn kattoon strea-

meja. Omaa streamiani ja discussionia. Ja se on just se pointti jonka mä halusin tuoda julki, että koska siellä on dokumentointi laitettu streamien mukaan, niin silloin oletetaan että seuraat nyt ainakin oman streamisi asiat ja se kaikki niinku se, yhdistyminen niin, sun pitäis tehdä se omassa päässä, kukaan ei tee sitä niinku valmiina tuotettais tuonne hei, että tää liittyy nyt tähän ja voitasko ajatella, että se on eräällä tavalla etäännyttänyt niitä streamien toimintaa toisistaan. Koska ne on niinku luokiteltu siellä niinku erillisiksi.

Käytettävyys

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Hyppely eri näkymien välillä pois.

Tiimiläiset kaipaavatkin yhtenäistävyttä, kokonaisuutta viestintävälineen aiheisiin, jolloin jostakin yhdestä näkymästä selkeästi näkee mitä päivityksiä on tapahtunut, mitkä asiat ovat ajankohtaisia. Hyppely eri osioiden välillä, ilman selkeää jaottelua ärsyttää ja hankaloittaa tiedonhakua. Myöskin lisättävän tiedon sijoittaminen viestintävälineeseen hankaloituu, kun mahdollisia sijoituspaikkoja on paljon, varsinkin kun jaottelu luo oletuksen, että omakin tieto ja lisämateriaali on selkeästi jaoteltava ja määriteltävä. Mutta tiedon määrittely ja kategoriointi osaksi yhtä lukuisista vaihtoehdoista voi olla vaivalloista.

H12

Että mä joka aamu, tai joka päivä tai aina kun mä haen sieltä jotakin , mä voisin kattoa että helposti nähdä että aha. Musta se on sekava koska, nyt mä tällä hetkellä menen, hyppelen siellä edestakaisin projektit ja sieltä löytyy aina mielenkiintoisia asioita. Mutta tota, mä haluaisin selkeen näkymän, mistä mä näkisin kaiken mikä siellä on. -- Se olis tärkeä, koska en mä haluaa, on inhottavaa loikkia siellä kun ei tiedä ihan tarkkaan mitä etsii -- Kyllä mä haluaisin nopeasti nähdä että mitä täällä on, mikä on mulle tärkeä.

Avoimuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Henkilösuhteet ja organisaatiomuutokset, Ilmaisuu rajoittuu.

Henkilösuhteet ja organisaatiomuutokset vaikuttavat avoimuuteen itseilmaisussa viestintävälineen avulla. Haastateltavat kertovat erilaisista seikoista tiimin kanssakäymisessä, joista avoimuus kärsii ja henkilösuhteiden lisäksi yksi selkeä seikka olivat statussuhteet, joissa status rakentuu kokemattomuuden ja kokemuksen akselille. Statussuhteet vaikuttavat sekä streameissa että koko tiimin parissa.

Avoimuuden ongelmat johtavat tilanteeseen, missä osa haastateltavista joutuu miettimään ilmaisuaan ja näkemystensä esittämistapaa myös viestintävälineessä. Ihmiset mieluummin menevät keskustelemaan ideoistaan tai tuntemuksistaan kasvokkain luottotyökavereidensa kanssa.

H10

Mut sitte avoimuus on hankala, niinku tos aikasemmin tuli ilmi -- avoimuus on luottamista, ni sitte kenelle ollaan avoimia ja sitte ketkä luottaa toisiinsa ja miten se liittyy avoimuuteen

*Joo, tota mun mielestä niinku sen kokemus, kyl se on tärkeätä, se on niinku tosi tärkeätä että tota myönnän sen että olkoonki että täs on tää senioriteetti ja tää hierarkisuusongelma, se kokemukse-
ränen tieto on hirveen tärkeätä, ni se mikä tulee juuri tietyissä asioissa.*

Kieli

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Rento ote kieleen, Englanninkielisyys estää ilmaisun vivahteita.

Kieltä viestintävälineessä pidetään epämuodollisena ja myös englanninkielinen ilmaisu onnistuu. Tosin englanninkielisyys hankaloittaa ilmaisua hienoviritteisyyttä kaipaavissa tilanteissa, joissa sanojen valinnalla erotetaan hienorajaisia teemoja ja tuntemuksia toisistaan. Englanninkielisyys välineessä, esim. kategorioiden nimissä hankaloittaa käyttöä kun haastateltava yrittää sijoitella tietoa eri lokeroihin. Osa haastateltavista käyttää viestintävälineitä toisissa yhteyksissä myös hyvin henkilökohtaisten kirjeiden kirjoittamiseen.

H14

Mutta onhan se paljon köyhempää se ilmasu, että jos varsinkin jos sä haluaisit jotakin omaa piilevää tietoa niin sä haluaisit sen englanniksi tuoda esille, niin kyllähän siitä tulee jyrkempi, se vivahte voi muuttua ihan täysin, koska sä et osaa käyttää sellasia synonyymeja tai sellasia vivahteita mitä sä suomeksi käyttäisit, että mulla on hieman sellanen olo ja sano nyt englanniksi, I got a feeling, niin se on jo mun mielestä niinkun suomeksi 'mulla on pikkasen sellanen olo' niin se voi olla hyvin-kin epävarma vielä. I got a feeling, niin sillon se feeling on jo niinku tunne, se on varma ja. Tällasia niinku pikkusia juttuja.

Ilmaisu

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Ideoinnin välillisuus, Kaventaa rikkaan keskustelutilanteen, Epäselvyys tilanteen ratkaisussa.

Ideointitilanteessa viestintävälineen välillisyyden tilassa ja ajassa hankaloittavat ideointia viestintävälineen välityksellä. Ajatukseen, jonka viestintävälineeseen on heittänyt, toivoo saavansa heti vastauksen ja reaktion, eikä toisten reaktioita mielellään odotella.

Kasvokkaisuus ideointitilanteessa on nopeampi ja välitön viestintätapa, joka myös tuo tilanteeseen sekä kehitettävään ideaan yllättäviä, odottamattomia ulottuvuuksia, joita rajoitetummassa viestintävälineen välittämissä vuorovaikutuksissa ei voi tulla. Viestintävälineessä tulee keskittyä yhteen asiaan ymmärrettävyyden vuoksi, kun taas kasvokkaistilanteeseen mahtuu enemmän informaatiota.

Juuri kasvokkaistilanteen nonverbaalisuus antaa reagoinnille, reaktioiden valinnalle ja vastaanotolle enemmän vaihtoehtoja, kuin viestintävälineen välittämä keskustelutila, jossa ilmaisun on oltava jämptiä. Vastaanottajan läsnäolon kokemus on voimakkaampaa ja vaikuttavampaa kasvokkain kuin viestintävälineen välityksellä. Viestintäväline myös saattaa jättää epävarmaksi sen, mikä on ryhmän yhteinen lopullinen tulkinta asiasta. Kasvokkaistilanne luo selkeämpiä lopputuloksia tai reaktioita.

H10

Emmä osaa sanoa miksi, siis se samanaikaisuus on se että me heti saadaan tietää niinku että onko jossain asiassa joku hyvä idea vai ei. Et me nähdään niistä reaktiosta että, innostumisen reaktioita, jos innostumisen reaktiot on suuret josta me kaikki niinku innostutaan, ni yleensä silloin siinon joku sellanen hyvä pointti, et tavallaan niinku niiden hyvien tai semmosen erityisen mielenkiintosten pointtien löytyminen ois paljon vaikeempaa silloin ku se esittämistapa on jämpti, mistei niinku nää niinku sellasia UU et tää on niinku hyvä juttu, ei nää niitä reaktioita sillä tavalla. Paitsi että jos joku kirjottaa isolla et JOOOO tää on hyvä juttu, muttota, kuitenkin me tarvitaan se

Tiedonkulun suunnat

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Oman työn kautta muodostuu lähtökohta vuorovaikutukselle, Oman streamin tieto on keskeistä, Rajoitettu avoimuus tiimin kesken.

Streamit ovat tiimiläisten sidoskohtia tiimin jäsenyyteen ja toisaalta myös tiimiläisiä toisistaan erottava tekijä. Streamityö on tiimiläisten ensisijainen tehtäväkenttä ja se myös nähdään ylimmäksi prioriteetiksi. Myös tieto, jota tiimissä välitetään riippuu streamien työstä ja streamien tarpeista. Tiedonjako tiimin kesken ei välttämättä ole ensisijaista ja jää helposti tekemättä, kun oma ensisijainen tehtävä streamissa vie kaiken työajan.

Haastateltavat halusivat omia streamejaan koskevan tiedonvaihdon viestintävälineeseen ja usein sillä edellytyksellä, että sähköpostin kautta ei enää välitettäisi streamien keskinäistä tietoa. Kuitenkaan omien streamien asioita ei haluttu kaikille avoimeksi.

H12

organisoidaan meidän työtä ja miten me preferoidaan sitä. Kyllä tää on ollu viimeset kuukaudet muistilistalla, että laita tietoa [viestintävälineeseen] ja laita tietoa [intranettiin]. Se vaatii erillisen ponnistuksen ja tällä hetkellä preferenssi on ollut se että ollaan tehty sisältöä tämän kustannuksella. -- Me tarvitaan pienemmällä porukalla, [nimi] kanssa, [nimi] kanssa joku semmonen paikka, jossa olis meidän viimeisimmät versiot ja samalla myös koko tiimin kautta. -- Kaikki me ollaan aikaisemmin saatu hirveen paljon sähköpostia. Edellyttäen, että mulle on tullut viesti siitä, että sinne on tullut jotakin. Se täytyy jotenkin saada sellaseksi että mä tajuaisin, että nyt on kiire mennä katsomaan sinne.

Prosessin osa

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Sopii osaksi tiedonvaihtoprosessia.

Viestintäväline toimi ja sen nähtiin soveltuvan osaksi henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöä ja yleensä tiedonvaihtoa. Esimerkiksi tietoa haettaessa ensisijaisena kontaktina on kasvokkainkontakti, jonka jälkeen asioiden taustoihin voi käydä tutustumassa viestintävälineen avulla.

Myöskin tiedon kehittäminen, työstö ja rakentelu onnistuu viestintävälineen kautta, mutta katsaukset aikaansaannoksiin sekä suuntalinjojen veto ja arvioinnit on hoidettava kasvokkain muiden streamin jäsenten kanssa.

H10

kyl mua kiinnostaa, mut tietysti ykkösenä on toi oma juttu, et sitte sitä kattoo aina sillä tavalla niinku mieltii, et jos esimerkiks näitten innovaatiokuvioiden kautta pitäis olla vaikka empowerment juttu ni niitten kanssa yhteydessä ni sitten tietysti niinku jos halua taustaa lukee sieltä, ilman muuta sitte, sit ensisijaisesti kyl niinku käy juttelemassa ihmisten kanssa ja sitten jos vedotaan johonki dokumenttiin et lue se ja se sieltä ni sitte käy niinku kattomassa

5.2.4 Osallistuminen

Vastavuoroisuus

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Vastavuoroisuuden odotus ja ehto. Kuka antaa, kuka saa aikaa, Rohkaisee tai latistaa vastavuoroisuutta, Käyttäjän rooli.

Osallistumismotivaatiossa keskeistä on, että oman panoksensa viestintävälineeseen annettuaan odottaa myös muiden laittavan yhtä merkittävän panoksen viestintävälineeseen. Myös ajatukset kuka saa ja kuka antaa aikaansa –teemasta nousevat keskeisiksi. Motivoituneisuus käyttää viestintävälinettä ylipäättään akti-

voituu, kun luottaa siihen, että muutkin omassa streamissa ryhtyvät käyttämään välinettä. Mikäli vain osa käyttää, on välineen käyttö turhauttavaa.

Nimenomaan henkilökohtaisten viestintävälineiden käytön kannalta on tärkeää saada kommentteja, vastavuoroisuutta, sillä muuten omien näkemysten lisääminen viestintävälineeseen koetaan hankalaksi ja reagoinnin puutteessa jopa noloksi, mikä latistaa osallistumisintoa jatkossa.

Tiimiläisistä osa kokee itsensä suhteessa viestintävälineeseen passiiviseksi käyttäjäksi. He odottavat, että suurin osa viestintävälineen sisällöstä tuotetaan ikään kuin valmiiksi, jonka jälkeen siihen voi tutustua ja sitä voi hyödyntää. Käyttäjä kuitenkin kommentoi tehtyjä ratkaisuja viestintävälineen käytössä ja sisällössä omasta näkökulmastaan, ei koko tiimin kannalta.

H14

Siis se, että se ois kaikille hyödyllinen ja aikaa säästävä silloin mun mielestä kaikkien pitäis sitä käyttää. Ja niinku nähdä se tärkeenä. Silloin jos se on, että joku on [nimi] minä ja ketkä niitä nyt on, jos jotkut vaan käyttää ja aktivoi ja laittaa ja vie sitä laittaa ja niinku [nimi] on varmaan paljon tehny, ni silloinhan se vie niiltä enemmän, koska muut ei laita siihen, ni he ei saa mitään niinku vastavuoroisuutta siinä.

H14

Ei se oli varmaan hankalaa, jos se olis [viestintävälineen] semmosena oletusarvona, että siellä toimitaan niin, ja jos se toimis myö muille. Tällä hetkellä mä en koe, että se toimii sellasena, niin musta olis hyvin hankala aloittaa se itse ja laittaa sinne jotakin omia pohdintoja hirveesti. Ja varsinkin jos kävis vielä niin, että kukaan ei reagois siihen mitenkään, niin se olis ihan niinku märkä rätti päin naamaa. Niinku että jaaha nyt on taas mietitty.

H12

Tota, kyllä mä vähän odotan, että. Ja sitten niinku mä, mä oon käyttäjä. Että mä oon käyttäjä. Että se on mulle väline ja mä haluan että siitä tulee mulle ja ryhmälle parempi väline, jonka takia mä annan palautetta, mutta mä en anna, odota sitä kuitenkaan -- että en mä odota että joku tekee sen kokonaan mun puolesta kyl mä kommentteja annan

Johtajat

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraava alakategoria: Esimerkillään johtajat vaikuttavat voimakkaasti mielikuviiin.

Johtajien esimerkki vaikuttaa siihen, miten innostuneita tiimiläiset viestintävälineen käyttöön ovat. Mikäli johtajat eivät käytä välinettä, koetaan se viestinä heidän suhtautumisestaan ja asenteestaan koko välinee-

seen ja sen käyttöön. Jos tiimin keskeiset ihmiset eivät koe tärkeäksi antaa aikaansa viestintävälineen käyttöön, kokevat muut tiimiläiset, jotka välinettä käyttävät, välineen ja oman panostuksensa merkityksettömäksi, turhaksi.

H14

Kyllä se vaikuttaa mun mielestä paljon, että jos näkee niiden ihmisten arvostavan tota ympäristöä jotka muuten eräällä tavalla ohjaa toimintaa niinku ihan konkreettisesti -- Niin mä luulen että tois sitä arvoa ympäristölle lisää. Jos siitä tulee sellanen fiilis, että sitä käyttää vaan kaikki sellaset joilla niinku sattuu oleen aikaa, ja ei oo niin kiire, niin sehän antaa vähän tällasen höpsänkeikkakuvan koko ympäristöstä. Siellä niinku pyörii ne, kirjottaa ne joilla ei oo oikeestaan mitään niinku muuta tehtävänä. Että jos sitä ei nähdä osana tätä työn tekemistä ja tiedonkulun parantamista ja vuoro-vaikutteisuuden lisäämistä virtuaalisesti ja kaikkea tämmöstä, jos sitä ei nähdä tärkeenä, niin se on aika vahva viesti meidän tiimille.

Kollegan vihjeet

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluva seuraava alakategoria: Tehokkaimmat vihjeet tulevat kollegoilta.

Kollegan käytännölliset vihjeet viestintävälineen käytössä vaikuttivat tehokkailta tavoilta konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti tutustua ja kokeilla viestintävälineen eri mahdollisuuksia ja toimintoja. Ne houkuttelivat osallistumaan.

H12

Sain tässä tänä aamuna tärkeätä informaatiota tuolta [nimi] kun mulla oli eilen ollu sellanen päivä, että mä olin ajatellu katsoa, että mitä siellä on uutta, kun mä en ollu hiffannu, että siellä on tämän mönen lista, jonka saa siis näpäytyksellä. Ja mä olin hirveen iloissani tästä huomiosta

H10

kyl mä tiesin, mut mä en niinku tajunnu sitä mä en ollu nähny sitä mä en ollu visualisoinu miltä se näyttää ja sitte mä en nähny sitä et siinä voi myöski lähettää sellasii privat-chatteja eli et jos on joku asia vaikka jollekin ni siin pystyy lähettää, et sä näät jos se on loggautuneena siellä. Et se tuli niinku kans sillee [kollegan kautta]

Mielenkiinto

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Ulkopuolinen piristys toisi tuoreutta, Oman työn kautta määritetty osallistumisaktiivisuus.

Ulkopuolista piristystä kaivataan pitämään viestintävälineen välittämää keskustelua tuoreena, sillä tiimiläisten näkemykset ovat samansuuntaisia, eivätkä välttämättä luo haastavaa, uutta keskustelua.

Osallistuminen viestintävälineeseen aktivoituu, kun se koskettaa omaa työtä ja tähän liittyen on tietoa ja esim. työskentelyyn liittyviä graafisia esityksiä, joita lisätä viestintävälineeseen. Kun oma työ ei ole tiedonlevityksen kannalta aktiivisessa vaiheessa, ei osa haastateltavista myöskään koe viestintävälineen käyttöä tarpeellisena. Vaikka keskustelut koskevatkin periaatteessa kaikkia tiimiläisiä aina, eivät aiheet kuitenkaan kosketa yhtä ajankohtaisesti aina kaikkia streameja ja tiimiläisten työskentelyä.

H11

joooo, nyt sanotaan kaks kolme kertaa viikko ja tota – [toisen yksikön käytössä oleva ryhmäviestintä] melkeen joka päivä. Eli tota se liittyy siihen relevanttiuteen et misson sen [oman työn] sisällön tuotannon ja jakelun painopiste. Mut tän [tiimin viestintävälineen] funktio nyt okei tällä hetkellä pistää tietoa muille, lähinnä, niinku tällä hetkellä se funktio, niinku sanottu ne keskustelut ja kaikki muut ei liity nykyisiin hankkeisiin.

Muutoksen lähtökohdat

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Alun määrittelyn hälveneminen, Viivästyminen ja avoin tilanne luovat epäselvyyttä.

Muutoksen lähtökohtana tiimissä oli, että tiimiläiset pohtivat ja päättivät yhdessä, mitkä ovat viestintävälineen käyttötarkoitukset. Päämääriin myös sitouduttiin. Kuitenkin käytännössä itse käyttöönotto venyi ajassa kaavailtua etäämmäksi suunnitteluhetkestä. Kun väline tuli käyttöön, oli viestintävälineen käyttö ohjaamaton ja eteni omaa tahtiaan, kenenkään varsinaisesti johtamatta prosessia. Tässä vaiheessa myös motivaatio oli laskenut alkuperäisestä, suunnitteluhetken tasosta. Viivästynyt käyttöönotto loi tilanteen, jossa viestintävälineen käyttötarkoitukset ovat epäselvät.

Käytettävyys

Seuraavassa esitellään tähän ydinkategoriaan kuuluvat seuraavat alakategoriat: Kireät resurssit rajoittavat uuden omaksumista, Kirjoittaminen, Tiedon liika jaottelu hankaloittaa käyttöä, Alun sujuvuus vaikuttaa suuresti lähtömotivaatioon.

Tiimi toimii hektisessä työympäristössä, missä työtehtäviä on priorisoitava eikä kaikkeen voi yhtä aktiivisesti osallistua. Myös itse käytännön työn sujuvuus on keskeinen tekijä siinä, mihin viesteihin esimerkiksi reagoidaan. Jos vastaanotetun viestin prioriteetti on alhainen, siihen saatetaan silti reagoida, mutta mikäli vastaus on vielä jotenkin teknisesti hankalaa, reagointi jää helposti pois. Jos viestintävälineen käyttö on joten-

kin hankalaa, vaikka hankaluus johtuisikin käyttäjän omasta taitamattomuudesta, ei viestintävälineeseen tutustumiseen helposti kuluteta resursseja.

Lisäksi nimenomaan kirjoittaminen vie paljon resursseja, joten motivaatio ja syy osallistumiseen tulee olla vahva, että kirjoittamisen vaativan vaivan jaksaa nähdä muiden, pakollisten töiden kustannuksella.

Vaikka käyttäjät olisivatkin tuttuja useiden viestintävälineiden kanssa ja omaisivat kokemusta, silti alun tekniset hankaluudet käytössä laimentavat intoa jatkaa käyttöä. Käytännön sujuvuutta odotetaan alusta saakka. Lisäksi käyttäjän kokemus vaivalloisesta kansiojärjestelmästä tai tiedon jaottelusta on yksi tekijöistä, joka helposti johtaa hankalan ja aikaa vievän mielikuvan syntyyn viestintävälineestä.

Vaikka alun hankaluudet käytössä ovat varmasti hyvin tavallinen ilmiö ja tuttu ilmiö, aiheuttaa tämä kuitenkin ärtymystä ja turhautumista koko välineeseen.

H11

joo tota, niinku sanottu omaltaki osalta on se työtapa ja muu kommunikaatio, sanotaan että jos on kauheesti kokouksia ja muuta ja sitte pitäs dokumentoida yleensä, sanotaan ensimmäinen ongelma on vastata kiireellisimmät sähköpostit, sen jälkeen luoda dokumentaatio sitte kolmas pistää se jonnekki tiettyyn paikkaan. Jos se mättää jo muutamasta ensimmäisestä ni mä voin heittää kaiken relevantin tähä koepilottisaiettiin joka täs on pyöriny

H11

Joo tässon tämmönen verkkoasia että aikapula kytkeytyy prioriteetteihin ja sit siinä voi olla myös tämmönen tarvittava effort eli tämmönen tarvittava ponnistus alussa, tää tarvittava ponnistus on aika mielenkiintonen. Se on näkyny tässäkin, et jos henkilö ei oo niinku ensimmäistä kertaa menny sinne oikeen tai on menny vaan kerran ja se on ollu vaikee, ni sitte ne aattelee että tää on liian vaikeeta. Piste sen pitunen se.

H10

no siin on tiettyjä hankaluuksia. Ensinnäki sen browserin käyttäminen siinä, ni suositellaan et tulis käyttää sitä internet exploreria, mullon jostain syystä joku ihmeellinen loggautumisongelma sen kautta, siinä tulee aina joku ihme herja. Ja sitte netscapen kautta mä pääsen ihan hyvin sisälle. Tää oli niinku sellanen et mä jossain vaiheessa, hehe, meinasin vetää herneet nenään tästä, ku sanotaan kuitenkin et se on nopeempi explorerin kautta ja sit mä en pääse

5.2.5 TAULUKKO 2. Tiimiä koskevat tulokset taulukossa. Ydinkategorioiden yläpuolella viestintäteknologian ja dynaamisen toimintaympäristön suhteen kannalta hankaloitettavat tekijä ja alapuolella neutraalit tai myönteiset tekijät.

PALAUTE		Ydin-kategoriat		Ydin-kategoriat		Ydin-kategoriat	
	- Epävarmuus	- Ei tiimin kesken	- Varovaisuus	- Palautetta streamien työn vaiheiden mukaan			
KOHDENNUS	AVOIMUUS	PALAUTTEEN SUUNTA	ILMAISU	STREAMIT			
- Kohdennus keskeistä	- Streamit	- Tiimin ulkopuolelta	- Voima ja viestintäväline?	- Vaihtelevaa palautteen antoa streameissa			
- Keskittyminen ja ajankäyttö	- Tiimin ulkopuolelta			- Lähikollegat			
- Mielenkiinto							
KONFLIKTI							
- Ilmaisun työkytyminen	- Näkemysten samansuuntaisuus			- Osaksi prosessia		- Vastutus	
- Reagoiminen kontrolloimattomuus				OSANA TILANNETTA		STREAMIT	
- Ilmaisun ongelmat	HOMOGEENISUUS	AVOIMUUS		- Laimentaa tai säilyttää tilannetta		- Omat huoneet	
SOVELTUU – EI SOVELLU		- Ristiriidat epävirallisia tiimin kesken					
HENKILÖKOHTAISTEN TIETOLÄHTEIDEN KÄYTTÖ							
- Seisova tieto	- Liian tiivis ryhmä	- Vaara komerottumisesta	- Kirjoittaminen	- Sisällöllinen sirpaleisuus			
- Soveltuvuus	- Kasvokkaisuksista pidetään	TIEDON RENTOUS – TURHUUS	- Useita välineitä	- Etäännyttämisen			
TIETOPANKKI - KESKUSTELU	LÄHEISYYS	TIEDON RENTOUS – TURHUUS	VAIWA – HYÖTY	- Epäselvyys välineiden käyttöeroista			- Hyppely
- Keskustelutila	- Samankaltaiset näkemykset, uusia näkökulmia kaivataan	- Rento, ei pakottava väline	- Panokselle odotetaan hyötyä	TIEDON AJANKOHTAISUUS JA NOPEUS	TIEDON JAOTTELU	KÄYTETTÄVYYS	
- Tarve	- Osa tiimiläisistä erillään		- Mahdollisuudet	- Tiedon ajankohtaisuus ja nopeus			
- Mahdollisuudet							
- Millaista keskustelua?							alakatgorioita
HENKILÖKOHTAISTEN TIETOLÄHTEIDEN KÄYTTÖ							
- Rento	- Rajoitettu avoimuus	- Sopii osaksi tiedonvaihtoprosessia	- Henkilösuhteet ja organisaatiomuutokset	- Ideoimien välillisuus			
KIELI	TIEDONKULUN SUUNNAT	PROSESSIN OSA	AVOIMUUS	- Kaventaa tilannetta	ILMAISU		
- Englanninkielisyys	- Oman työn kautta			- Epäselvyys tilanteen ratkaisussa			
- estää ilmaisun vivahteita	- Oman streamin tieto						
substantiiviset koodiryhmät...	substantiiviset koodiryhmät...	substantiiviset koodiryhmät...	substantiiviset koodiryhmät...				

OSALLISTUMINEN				
	- Esimerkki	- Tehokkuus	- Viihdytyminen ja avoin tilanne	- Kireät resurssit - Kirjoittaminen - Tiedon jaottelu - Alun sujuvuus
MIELLENKIINTO	JOHTAJAT	KOLLEGAN VIHJEET	MUUTOKSEN LÄHTÖKOHDAT	KÄYTETTÄVYYYS
- Ulkopuolinen piristys - Oman työn kautta			- Alun määrittely	alakatgorioilta
substantiiviset koodiryhmät...	substantiiviset koodiryhmät...	substantiiviset koodiryhmät...		

6. Diskussio

Tutkielmani tulokset tukevat useita, myös ristiriitaisia tutkimussuuntauksia viestintäteknologian välittämän viestinnän tutkimuskentällä. Kokonaisuudesta on kuitenkin löydettävissä tekijöitä, jotka tekevät tutkimusryhmieni kokonaistilanteet ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Yleisten mainintojen jälkeen keskityn pohtimaan tutkielmani tulosten suhdetta teoriakenttään nostamalla esiin yksityiskohtaisia tuloksia.

Tuloksissa useat ydinkategoriat ovat samoja molemmissa tutkimusryhmissä sekä eri tutkimuskysymysalueiden alla. Tämä kertonee siitä, että nämä usein esiin nousseet ydinkategoriat ovat keskeisimpiä tekijöitä viestintäteknologian dynaamista käyttöä tarkasteltaessa näissä tutkimusryhmissä ja luultavasti nousevat esiin myös useilla muilla vuorovaikutuksen alueilla.

Tutkimukseni eri alueille vaikuttavat voimakkaimmin työyhteisön kokonaistilanteet, eivätkä niinkään käytettävän teknologian piirteet. Esimerkiksi kiire on voimakkaasti tässä tutkielmassa läpi aineiston vaikuttava tekijä, joka muokkaa viestintävälineen käyttäjien työtä, näkemyksiä ja myös suhtautumista viestintävälineeseen. Voidaan nähdä, kuinka tutkielman aineisto asettuu voimakkaasti tukemaan viestintäteknologioiden tutkimussuuntauksien sosiaalista traditiota, jossa juuri käyttäjäryhmä määrittää viestintäteknologian käyttötavat, ei niinkään itse väline. Lisäksi viestintävälineellä oli selkeitä symbolisia arvoja, joita struktuurallinen symbolinen interaktionismi –lähestymistapa uskoo viestintävälineillä olevan.

Toisaalta taas aineistossa ei suoraan ollut nähtävissä adaptiivisen strukturaation oletusta tukevaa materiaalia. Vastavuoroinen suhde teknologian ja käyttäjäryhmän välillä ei toteutunut, kun käyttäjäryhmät eivät vaikuttaneet innokkailta muokkaamaan välinettä tai sen käyttötapoja. Käyttäjät ottivat passiivisemmän roolin ja odottivat viestintävälineen olevan sisällöltään ja käyttötavoiltaan valmis. Tämä odotus saattaa myös liittyä käytön varhaiseen vaiheeseen.

Adaptiivisen strukturaation oletuksen mukaan muutos tapahtuu vuorovaikutuksessa, ikään kuin intentiotta, mutta käytön alussa tutkimusryhmieni sitoutuminen välineen käyttöön oli etäistä eikä vaikuttanut hedelmälliseltä välineen mahdollistamalle muutosprosessille.

Teknologian käyttömahdollisuudet ja tavat rakentuvat tutkielmani aineistossa pitkälti käyttäjäryhmän piirteiden ja sen yksilöiden näkemysten ja kokemusten mukaan. Myös käyttäjäryhmän käyttäytyminen viestintävälineen parissa muokkaa voimakkaasti jo käytön alkuvaiheesta muiden käyttäjien näkemyksiä välineen luonteesta sekä sopivista käyttötavoista. Viestintäväline on luonteeltaan hyvin julkinen väline, joka viestejä ja käyttäytymistä tallettavalla luonteellaan erottelee ja näyttää yksilöiden käyttäytymisen viestintävälineen parissa. Voisi sanoa että viestintäväline peilaa käyttäjäryhmänsä vuorovaikutuksen piirteitä.

Viestintäväline on pitkälle yhteisöllinen, kollektiivinen väline, jossa ryhmän käytös muuttaa yksilön käytöstä ja toisaalta yksilöt tekemisillään muokkaavat kokonaisuutta. Sosiaalisen tradition perusnäkemysten jatkoksi

asettaisın tämän tutkielman perusteella mainintoja ryhmäviestintäteknologian luonteesta nimenomaan yksilön yhteisöllisenä välineenä, jossa yksilön vaikutus voi olla yllättävän suuri, vaikka muu käyttäjäryhmä ei sosiaalisilla säännöillä sitoisikaan yksilöä.

Tutkielman aineistossa on nähtävissä, että työyhteisössä henkilöstön liittyminen erilaisiin ryhmiin on kompleksista. Viestintäteknologian tutkimuskentällä tarkastelleen usein ryhmän ja yksilön välistä suhdetta ja viestintäteknologian käytön vaikutusta siihen. Kuitenkin työyhteisössä sitoudutaan useisiin ryhmiin, eivätkä eri ryhmät välttämättä sido yksilöitä niin voimakkaasti, että mm. sosiaalisella vaikutuksella voitaisiin muokata ryhmän jäsenten toimintaa.

Esimerkiksi verkostoa koskevan aineiston kohdalla ei ole nähtävissä yhteneväisyyttä esim. sosiaalisen vaikutuksen teorian kanssa, kun verkoston normit eivät suoraan ja pysty vaikuttamaan jäsenistöönsä voimakkaasti. Verkoston jäsenet sitoutuvat muihin ryhmiin enemmän ja verkosto on heille toissijainen ryhmä. Kuitenkin, myös ilman sitoutumista, yksilöiden käyttäytyminen viestintävälineen parissa vaikuttaa huomattavasti muiden, yhtä vähän sitoutuneiden yksilöiden käyttäytymiseen.

Viestintävälineen käyttöönoton alku on selvästi herkkää vaihetta välineen menestyksen kannalta. Tutkielma ei ulotu ajassa eteenpäin, eikä nähdä, millaiseksi välineiden käyttö kehittyi. Kuitenkin on selvästi nähtävissä aineistossa esiintyvistä reaktioista, että käyttöönotossa erilaiset seikat ovat kriittisiä ensivaikutelman synty-
misen kannalta. Myöskin koko ryhmän reagointi yhdessä on merkittävää välineen kehityksen kannalta. Adaptiivisen strukturaation lähestymistavassa painotetaan käyttäjien ensikoulutuksen sisällössä sitä, että koulutettaville kuvataan, painotetaan ja kerrotaan, millainen on välineen käyttöhenki (Poole & DeSanctis 1990). Tämän tutkielman aineistossa haastateltaville ei ollut selvillä millainen on välineen luonne, vaan tarkoituksena oli yhdessä luoda välineen yhteiset käyttötavat ja -tarkoitukset. Kun käyttäjäryhmät ovat kuitenkin kiireisiä ja viestintäväline on otettu käyttöön oman työn lisäksi, vaikuttaa siltä, ettei aikaa ja resursseja ehkä löydy välineen käytön luonteen ja hengen kehittämiseksi kollektiivisesti. Näin tulokset tukevat tältä osin adaptiivisen strukturaation painotusta selkeästi muotoillusta välineen luonteesta.

6.1.1 Palautteenvaihto ja traditionaaliset teoriat

VERKOSTO

- Näkemykset viestintävälineen soveltuvuudesta palautteenvaihtoon

Verkoston jäsenten ensisijaiset jäsenryhmät olivat toisaalla, eivätkä verkoston parissa. Palautteenvaihto koettiin oman jäsenryhmän asiaksi, eikä lainkaan verkoston viestintävälineessä tai yleensäkin vuorovaikutuksessa tärkeäksi teemaksi. Haastateltavista useilla oli kielteisestä palautteesta näkemys, joka arkikokemuksessa on yleinen; palautetta ja varsinkin kielteistä palautetta pidettiin huonona asiana, huonona käytöksenä ja aina arvosteluna, joka ei edes kuulu verkoston toimintatapoihin. Kielteistä palautetta ei haluttu antaa viestin-

täväliseen välityksellä, sillä edellisen mukaan on kielteinen palaute henkilösensitiivistä, eikä sovi julkiseen välineeseen. Näin viestintäteknologian tutkimuskentän näkemys siitä, että vuorovaikutuksen tasa-arvoistuksessa myös palautteenvaihto helpottuu ja sen laatu kohenee, kumoutuvat. Omassa aineistossani viestintäväliseen päinvastoin säilyttää kasvokkaisen palautteenvaihdon piirteitä, kun palautteenvaihto myöskin verkoston kasvokkaistapaamisissa on lähinnä myönteistä ja tukevaa.

- Ilmaisu palautteenvaihdossa viestintäväliseen välityksellä

Toisaalta kasvokkaiskokousten julkisuus ja laajuus saattavat estää vähänkään epävarman tai esim. nuoren jäsenen itsensä ilmaisua ja palautteenantoa ja tutkielman tuloksissa oli nähtävissä pieniä viitteitä ilmaisun helpottumiseen viestintäväliseen välityksellä. Oma näkemys on hieman helpompi ilmaista pienen suojan, viestintäväliseen takaa.

Tässä tulokset tukevat rationaalisen tutkimuskentän näkemystä, jonka mukaan viestintäväliseen pystyy tasa-arvoistamaan vuorovaikutusta karsimalla haitallisia nonverbaalisia vuorovaikutusvihjeitä tai niiden odotusta.

Viestintäväliseen tekstuaalisuus estää varsinkin kielteistä palautteenantoa, kun haastateltavat pyrkivät olemaan sanoissansa tarkkoja ja hellävaraisia, ja kokevat, että viestintäväliseen avulla oma ilmaisu ja tulkinta on kontrolloimattomampaa kuin kasvokkaudessa palautteenvaihtotilanteessa. Haastateltavien näkemyksissä tekstuaalisuus mahdollistaa ennakoimattoman reaktion, eikä palautteenantaja pysty ohjaamaan vastaanottajan reaktioita. Välineen monipuolisuus otetaan esille myös symbolisen interaktionismin teoriassa ja teorian mukaan väline ei esimerkiksi sovellu juuri palautteenvaihtoon, sillä kasvokkaistilanteessa muodostuvat merkitykset vaativat monipuolista ja rikasta viestintäkanavaa, jotta nonverbaaliset eleet välittyvät välittömästi. Haastateltavien näkemyksiä voi tulkita niin, että he pitävät viestintäväliseen kykyä välittää monipuolista informaatiota keskinkertaisena, mutta ei monipuolisena, sillä välineen ei koettu pystyvän välittämään monipuolisia vihjeitä eikä keskusteluun kuuluvaa palautetta välittömästi.

- Passiivisuus ja mielenkiinto palautteenvaihtoon osallistumisessa – dynaamisuuden ja voimavarojen rajat

Passiivisuutta pidettiin verkoston aineistossa organisaation kulttuuriin liittyvänä asiana, mikä ilmenee niin, että useat verkoston jäsenet käyvät viestintävälinessä, mutta läheskään yhtä moni ei lisää välineeseen esim. kommentteja. Tätä passiivisuutta pidettiin osana organisaation kulttuuria. Osallistuminen ja reagoiminen riippuvat myös siitä, herättävätkö asiat tarpeeksi mielenkiintoa ja liittyvätkö aiheet oman jäsenryhmän tarpeisiin. Mm. tuttujen ihmisten viestit ja iskevät otsikot herättävät enemmän mielenkiintoa. Toisaalta mitä suurempi joukko on ottamassa viestejä vastaan, sitä vähemmän viesti kohdistuu yksilöön ja sanoma menettää näin painoarvoaan.

Runsaan tietomäärän, useiden tietolähteiden sekä kiireellisuuden keskellä elävät työntekijät tekevät asioita, jotka ovat keskeisiä. Kun verkoston jäsenten mielenkiinto vielä jakaantuu erilaisiin asioihin, on syytä miettiä

tarkoin ennen käyttöönottoa, mitä lisäarvoa väline tarjoaa käyttäjien arkisiin tilanteisiin ja korostaa viestintä-tekniikan sisällön kiinnostavuutta eri käyttäjien kannalta. Vaikuttaa siltä, että dynaamiseen toimintaympäristöön kuuluva tiedon käsittelyn laadukkuus suhteessa tiedon suureen määrään ovat käytännössä yksilön kannalta hyvin haastavia tehtäviä. Lisäksi on huomioitava tiedon sirpaloituminen eri välineisiin sekä tämän ilmiön haitat. Dynaamisessa toimintaympäristössä näytetäänkin liikkuvan jatkuvasti informaatiotulvan rajoilla, josta ei puolestaan enää ole pitkä matka työuupumuksen oireisiin. Kun samanaikaisesti tehokkuusvaatimukset ovat kovat, tullaan myös yksilön voimavarojen ja työajan rajoille, kun välineiden ja tiedon lisääntyessä ei kuitenkaan lisätä työaikaa eikä pystytä manipuloimaan yksilön käsittelykykyä suuremmaksi.

- Viestintävälineeseen liitetään symbolisia arvoja suhteessa muihin viestintäteknologioihin

Viestintävälineen voidaan nähdä kantavan symbolisen interaktionimin teoriassa esiteltyjä symbolisia arvoja, kuten työkalumaisuutta verrattuna intranettiin. Viestintävälineen nähtiin olevan verkoston keskinäinen työmaa, jolloin sen sisältöön voi suhtautua keskeneräisenä, eli kommentoitavana materiaalina, jolloin palautteenvaihdolla on mahdollisuus olla aktiivista. Myös välineessä käytetty kieli on rentoa, mikä kertoo tietystä rentoudesta suhtautumisessa välineen muihin käyttäjiin. Em. seikat profiloivat viestintävälineen symbolisen interaktionismin mukaisen symbolisen arvon erilaiseksi muihin välineisiin verrattuna. Toisaalta yleinen viestintäteknologiaan liitetty epäluottamus niiden teknisen toimivuuden osalta liittyy lähes automaattisesti myös viestintävälineeseen ja hankaluudet toiminnassa käytön alussa vahvistavat voimakkaasti symbolista mielikuvaa teknisesti epäluotettavasta välineestä.

6.1.2 Kohdentaminen palautteenvaihdossa

TIIMI

- Tiimin sisäiset rakenteet säilyvät viestintävälineen välittämässä vuorovaikutuksessa

Palautteenvaihdossa jälleen keskeisenä muokkaajana on tiimin sisäinen rakenne ja tässä erikoisesti streamit, pienryhmät. Palautetta koko tiimin välillä ei suoraan haluttu vaihtaa, mutta pienryhmien omissa, muilta rajoituksista tiloissa palautteenvaihto nähtiin viestintävälineen hyvänä toimintamuotona. Palautteenannon myös tiimin ulkopuolelta toivottiin mahdollistuvan välineen kautta. Palautteenvaihtoon liittyvät tutkielmatulokset tiimin osalta eivät ainakaan käytön alussa tue esimerkiksi adaptiivisen strukturaation näkemystä, kun muutoksia toimintatavoissa ei syntynyt. Toisaalta muutokset ovat mahdollisia käytön jatkuessa. Myöskään rationaalisen koulukunnan näkemykset viestintäteknologian tasa-arvoistavasta ja palautteenantoa helpottavasta vaikutuksesta eivät saa tukea, kun tiimin sisäiset suhteet toistuvat, näkyvät ja vaikuttavat myös viestintävälineen välityksellä.

Ilmaisu viestintävälineen välityksellä koettiin hivenen varovaisemmaksi kuin muilla vuorovaikutuksen keinoilla tai välineillä. Henkilösuhteiden vaikutus vuorovaikutukseen näkyi jo viestintäteknologian käytön alussa ja osa

haastateltavista olikin jo pohtinut, kuinka keskustelussa käytettävää voimaa ja statusta voidaan hillitä viestintäteknologian välittämässä vuorovaikutuksessa. Näkemykset tukevat Spearsin ja Lean näkemyksiä siitä, että käyttäjäryhmän statuserot todennäköisimmin välittyvät suoraan viestintävälineeseen.

Kiire ja käytössä olevat ajan resurssit määrittelevät mihin asioihin tiimiläisillä on aikaa keskittyä ja mihin asioihin antavat palautetta. Kohdentaminen palautepyynnöissä koettiin tärkeäksi, eikä palautetta ilman selkeää kohdetta ja saajaa vaihdeta kovin herkästi. Aktiivinen palautteenvaihto erilaisiin asioihin dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen keskeisenä asiana näyttää myöskin hankaloituvan arkipäivän kiireisyydestä ja vaikuttaa yhä vahvemmin siltä, että yksilön menestyminen dynaamisen toimintaympäristön toimijana vaatii melkoisia voimavaroja ja syvällisiä toimintatapojen sekä työjärjestelyiden muutoksia.

Myös streamien erilaiset tavat palautteenvaihdossa sekä erilaiset tarpeet näkyvät viestintäteknologioiden käytössä ja myös näkemyksissä viestintävälineen mahdollisuuksista palautteenvaihdossa. Palautteenvaihdon jatkaminen sellaisenaan pienryhmien sisällä viestintävälineeseen nähtiin mahdollisena, joten itse viestintävälineen nähtiin soveltuvan eri tyyppiseen palautteenvaihtoon, mutta ei kenen hyvänsä kanssa.

Tämä tukee toisaalta symbolisen interaktion näkemystä viestintävälineen erilaisista symbolisista arvoista eri ryhmissä sekä kertoo pienistä kulttuurieroista jopa tiimin sisäisten streamien kesken (vrt. esim. Pheng & Alfelor 2000; Trevino ym. 1990).

6.2.1 Ristiriitatilanteita ei käsitellä julkisesti

VERKOSTO

- Yksikkö yhteisöä tärkeämpi

Verkoston jäsenet asettuvat selkeästi puolustamaan omaa organisatorista jäsenryhmäänsä (jäsenryhmä: ks. esim. Juuti 1992) tai kommentoimaan tilanteita oman jäsenryhmänsä kautta, jolloin viestintäihmisten verkosto jää toissijaiseksi ryhmäksi. Viestintäteknologian tutkimuskentällä on tutkittu ja teorisoitu paljon yksilön suhteesta ryhmään ja tämän suhteen muutoksesta, kun viestintäteknologia välittää vuorovaikutusta. Toisaalta mm. rationaalisen tradition edustajat näkevät viestintäteknologian etäännyttävän yksilöä ryhmästä, kun taas toiset tutkijat katsovat viestintäteknologian korostavan suhteen aikaisempaa laatua, esimerkiksi joko tiivistäen tai etäännyttäen. Omassa tutkielmassani verkosto-tutkimusryhmän jäsenet kuuluvat vasta toissijaisesti verkoston piiriin ja valikoivat keskustelun aiheet sekä osallistumiseensa innoittavat tekijät sen mukaan, kuinka ne palvelevat ensisijaisia jäsenryhmiä. Voisi arvioida, että nämä tulokset tukevat enemmänkin SIDE-mallia, jossa viestintäteknologia vahvistaa jo olemassaolevan suhteen laatua.

Viestintävälineen vaikutus kollektiivisuuteen ja individualismiin ovat jo tutkittuja aiheita, mutta mielenkiintoista olisi tarkastella näitä aiheita nimenomaan suomalaisessa ympäristössä.

- Verkoston näkemykset viestintävälineen soveltumisesta yksityiskohtaisten – laajojen aiheiden välittäjäksi ovat ristiriitaisia

Verkoston jäsenillä oli ristiriitaisia näkemyksiä siitä, millaiset aiheet viestintäteknologian välittämäksi kuuluvat. Selkeästi jakautuneet mielipiteet tukivat toisaalta hyvin yksityiskohtaista aihevalintaa sekä tämän mukaista käsittelytapaa, kun taas toinen näkemys suosii laajempien ja yleisempien keskustelujen käymistä viestintäteknologian välityksellä.

Asiasuuntautuneisuus on adjektiivi, jota traditionaalinen viestintäteknologian tutkimussuuntaus mielellään käyttää viestintäteknologiasta. Tämän näkemyksen mukaan viestintäväline ei sovellu kompleksisten keskustelujen käyntiin, sen tekstuaalisen ja näin niukan ilmaisuvoiman vuoksi. Samoin ajattelee osa haastateltavista, mutta heidän näkemyksiinsä vaikuttaa myös kiireisyys sekä se, ettei pohdiskelevista keskusteluista ole hyötyä arkipäivän ongelmissa.

Osa haastateltavista kuitenkin näki itse viestintävälineen sekä sen käyttötarkoituksen mahdollistavan pohdiskelevan keskustelun, joten tutkielman tulokset tukevat sekä traditionaalista, että mm. Waltherin teorioita, joissa viestintäteknologian nähdään välittävän kompleksista, relationaalista ja henkilökohtaisia vuorovaikutusta.

- Suhtautuminen julkisuuteen ja kulttuuriin suomalaisessa työyhteisössä eivät mukaile amerikkalaista teoriakirjallisuutta

Verkoston tuloksissa haastateltavat myös pitivät verkoston ja koko organisaation sekä jopa suomalaisen puhe-kulttuurin vaikutusta merkittävänä estävänä tekijänä erilaisten ristiriitojen esilleotossa. Organisaatiokulttuuri määritellään usein oletusten, tunteiden, uskojen, arvojen ja käytöksen kombinaatioksi, joka vaikuttaa organisaation tehokkuuteen; ja kulttuuri nähdään myös organisaation ytimenä, sen luonteena ja persoonallisuutena, joka kehittyy hitaasti ja on lähes mahdoton muokata (Lewis, French & Steane 1997). Julkisuus, henkilösensitiivisyys ja tottumattomuus erimieliseen keskusteluun hankaloittavat kriittisen keskustelun käymistä. Voidaankin nähdä, ettei itse väline estä ristiriitaisen keskustelun käyntiä, vaan vastassa ovat viestintävälineen julkisuus, puhe-kulttuuri sekä viestintävälineen totutut käyttötavat.

Nimenomaan tässä kohdassa on nähtävissä ristiriitaisuus tutkimuskirjallisuuden amerikkalaisuuden kanssa. Usein konfliktiin ja viestintävälineeseen ja konfliktiin liittyvät tutkimukset on toteutettu amerikkalaisessa puhe-kulttuurissa, joka poikkeaa suomalaisesta puhe-kulttuurista. Ristiriita syntyy, kun amerikkalaisen kulttuurin väittely ja konfliktien konfrontaatio on laadultaan toisenlaista kuin suomalaisen kulttuurin, eivätkä amerikkalaisen puhe-kulttuurin pohjalta kehitetyt teoria lopulta sovellu, eivätkä voi peilata suomalaista puhe-kulttuuria. Viestintäteknologian tutkimukset usein tukevat teknologian käyttöä konfliktitilanteessa, sillä teknologia saattaa tehdä prosessista laadukkaamman ja auttaa osallistujia asialliseen, harkittuun argumentointiin. Kuitenkin

tämä ajatus suhteessa tutkielman aineistoon vaikuttaa oudolta ja mahdottomalta, kun viestintäteknologia enemmänkin tekee suomalaisista käyttäjistä varovaisempia ja suuren ryhmän seurattessa keskustelua, entistä kohteliaampia ilmaisussaan. Toisaalta en ole kohdannut amerikkalaista tutkimusta, jossa tutkittavan tilanteen olosuhteet olisivat vastanneet omiani.

Olisikin mielenkiintoista seurata lisätutkimusta viestintäteknologian välittämän vuorovaikutuksen eri piirteitä nimenomaan suomalaisessa käyttäjäympäristössä ja puhekuulttuurissa sekä työympäristössä.

- Viestintäteknologia lisää aikaa, mutta myös hankaloittaa päätöksenteossa

Viestintäteknologian luomat mahdollisuudet laajentaa tilaa ja aikaa havaittiin nimenomaan verkoston päätöksenteon ohessa. Verkoston kasvokkainkokouksissa aikaa keskustella eri asioista jää vähän ja päätöksiä tehdään usein kiireellä. Viestintäteknologian nähtiin mahdollistavan päätöksentekoa edeltävän keskustelun laajentumista. Haastateltavat kokivat myös, että päätöksentekokeskustelun etenemisen seuraaminen on hankalampaa, eikä lopullisen päätöksen erottuminen keskustelusta ole helppoa. Päätöksenteko viestintävälineen välityksellä koettiin epäselväksi ja lopullinen, legitiimi päätös haluttiin tehdä kasvokkainkokouksessa. Nämä tutkielman tulokset noudattelevat viestintäteknologian tutkimuskentän yleisiä näkemyksiä viestintäteknologian vaikutuksista tehokkuuteen ja työn laatuun, joissa myöskin nähdään viestintäteknologioiden kyky laajentaa keskustelutilaa asynkroniseksi ja paikasta riippumattomaksi. Kuitenkin, kuten edellä kuvattiin, jakaantuvat viestintäteknologian vaikutusten tutkijoiden näkemykset siitä, miten nonverbaalisten viestien puute voi vaikuttaa päätöksenteon myönteiseen, ts. tehostavaan ja kielteiseen, ts. tehottomuutta luovaan näkökulmaan. Kielteisesti ajateltuna visuaalisten vihjeiden puute johtaa tehottomuuteen esimerkiksi siitä syystä, että tietokoneavusteinen päätöksentekoprosessi on mm. sekavaa. Verkoston näkemykset siis osuvat yksiin näkökulman kanssa, joka katsoo viestintäteknologian luovan tehottomuutta päätöksentekoon.

6.2.2 Tiimin sisäiset suhteet ristiriitatilanteissa

TIIMI

- Viestintävälineen soveltuvuus riippuu käyttäjäryhmästä, mm. flaming ja strateginen käyttö ovat tuttuja

Tiimin tuloksissa korostuivat näkemykset, joissa viestintäteknologian itse välineenä ei nähty soveltuvan todellisen ristiriitatilanteen välittäjäksi, vaikka osa haastateltavista jopa käytti muita viestintäteknologioita ristiriitoihin. Tiimiläisten näkemykset noudattelivat pitkälle rationaalisen koulukunnan näkemyksiä viestintäteknologian köyhästä ilmaisukyvystä. Haastateltavat olivat tuttuja myös flaming-ilmiön kanssa omissa pienryhmissään sekä teknologioiden käyttämisestä strategisesti hyväksi mm. eteenpäinlähetyksen toiminnolla, vaikka eivät niinkään ko. tiimin parissa työskennellessään.

- Tiimi ristiriitojen käsittelyn aktiivisuus ei kasva ryhmäviestintäteknologian käytön myötä

Tiimissä vallitsevat yhtäläiset näkemykset työskentelyyn liittyvistä perusteemoista sai tiimiläiset epäilemään asiaristiriitojen hedelmällisyyttä, kun asioista ollaan perustasolla samaa mieltä. Keskustelua piristämään kaivattiin tiimin ulkopuolisia edustajia muualta organisaatiosta. Tämä ilmiö kertoo siitä, että periaatteessa haastavia keskusteluja halutaan käydä ja niiden käyminen nähdään mahdolliseksi viestintävälineen välityksellä, mutta että käyttäjäryhmässä ei ehkä ole sopivia ristiriitoja. Näin nähdään, ettei viestintäteknologia yksin voi lisätä konfliktien esiintymistä, kuten osa tutkimuskentästä näkee, vaan asiaan vaikuttaa ensisijaisesti käyttäjäryhmän kohtaamat tilanteet. Näin nähtynä voi myös ajatella, ettei viestintäväline itsessään voi tukea dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutusta, sillä se ei tuota enempää hedelmällisiä ristiriitoja.

- Ryhmän sisäiset suhteet eivät tasa-arvoistu välineen myötä

Toisaalta taas toisentyypiset, henkilöihin liittyvät ja emotionaaliset ristiriidat tiimin sisällä hankaloittavat avointa vuorovaikutusta tiimin kesken julkisesti viestintävälineen välityksellä, jolloin viestintäteknologian ei nähdä soveltuvan vuorovaikutuksen välineeksi. Tiimin sisäiset suhteet ja välineen julkisuus estävät pienryhmien ja koko tiimiä koskevien henkilösensitiivisten ristiriitojen käsittelyä viestintäteknologian välityksellä. Nämä tulokset eivät laisinkaan tue viestintäteknologian tutkimuksessa esille nostettuja näkemyksiä, joiden mukaan viestintäteknologian tasa-arvoistava vaikutus voisi tasa-arvoistaa myös ristiriitatilanteiden selvittelyä. Ryhmän sisäiset suhteet välittyvät myös viestintäteknologiaan, eivätkä suinkaan tasa-arvoistu, kuten viestintäteknologian tutkimuskentällä nähdään. Näin voidaan nähdä, ettei viestintäteknologian oivallisuus ristiriidan osapuolia tasa-arvoistavana välineenä toteudu tutkielman tutkimuskohteen kaltaisissa tiimeissä.

- Ryhmäviestintäväline välittää tunteita, mutta luo epäselvän prosessin

Viestintäteknologian nähtiin kuitenkin myös soveltuvan sopivan ryhmän käytössä ristiriidan välittäjäksi. Viestintäteknologian nähtiin myös pystyvän välittämään relationaalista viestintää ja ristiriitatilanteeseen liittyviä tunnetiloja. Kuitenkin välineen koettiin myös synnyttävän epäselvyyttä ja kontrolloimattomia tunnekuohuja sekä mahdollisesti väärinymmärryksiä tilanteeseen, joten loppuseelvitys haluttiin aina tehdä kasvokkain. Näissä haastateltavien näkemyksissä noudatellaan rationaalisen tutkimussuuntauksen näkemyksiä viestintäteknologian väitetystä tehottomuudesta vuorovaikutuksessa. Toisaalta haastateltavien kokemukset ovat voimakkaassa ristiriidassa rationaalisen tutkimustradition näkemyksen kanssa, jonka mukaan viestintäväline pystyy vain asiakaskeisen vuorovaikutuksen välitykseen. Näin ollen tulokset tukevat Waltherin näkemyksiä viestintäteknologiasta myös relationaalisia viestejä välittävänä vuorovaikutuksen välineenä.

6.3.1 Tiedon käsitteen kompleksisuus verkoston dynaamisuuden haasteena

VERKOSTO

- Osallistujien kuuluminen eri yksiköihin luo heterogeenisiä näkemyksiä tärkeän tiedon piirteistä

Verkoston jäsenten sisäinen jakaantuminen vaikuttaa siihen millaista tietoa he pitävät merkityksellisenä ja millaista tietoa jaetaan. Erilaiset työnkuvat asettavat toiminnalle ja tiedolle hyvin erilaisia laadun piirteitä. Viestintäteknologiassa tämä näkyy niin, että toiset pitävät sen tarjontaa merkittävänä, toiset taas näkevät sisällöt enemmän triviaalina. Lisäksi verkoston jäsenistön hennot statuserot saattavat luoda osalle jäsenistöstä mielikuvan, jossa he pitävät omaa tietoaan arvottomampana kuin tietyn ryhmän, eivätkä näin koe tärkeäksi lisätä omia henkilökohtaisen tietovarastonsa asioita viestintävälineeseen. Avoimuuden ja luottamuksen teemat henkilökohtaisen tiedon ilmaisussa nousevat esille viestintävälineen käytön yhteydessä, kun välineen luoma julkisuus sekä verkoston avoimuuteen vaikuttavat statuserot vaikuttavat henkilökohtaisten tietolähteiden käyttöön. Edelleen tutkielman tulokset kuvaavat jälleen, kuinka olemassaolevat suhteet siirtyvät sellaisinaan viestintävälineeseen, eivätkä suinkaan hälvenny.

Verkoston aineistoa määritti yleisesti se, että verkoston jäsenten näkemykset olivat ristiriidassa sen suhteen, onko yksityiskohtainen, ajankohtainen ja konkreettinen sisältö viestintävälineen keskeisin sisältö, kun taas toiset eivät nähneet mahdollisena yksityiskohtaisen, arkipäivää helpottavan yksityiskohtaisen tiedon jakamisen, sillä jäsenistön arkipäivä on toisistaan niin erilainen. Heidän mielestään välineen kuuluisi olla ajattomamman, pohdiskeluvan ja organisaation viestintäkenttää yleisemmin luotaavan tiedon sija. Näin myös dialogiset pohdiskelut nähtiin sopivan ja toisaalta ei nähty sopivan viestintävälineeseen. Ratkaisuna kuitenkin nähtiin myös se, että viestintävälineen tila ei ole rajattu ja että monitasoinen tieto soveltuu sinne. Itselle tarpeeton tieto voidaan helposti jättää lukematta. Näin viestintäväline tukee loistavasti myös ryhmän mielipiteissä dynaamisen toimintaympäristön keskeistä tiedon virtaamiseen liittyvää piirrettä, ja mahdollistaa runsaan ja laajan tieto- ja informaatiomäärän virrattamisen välineen avulla organisaatiossa.

Aikaa pidettiin läpi aineiston tärkeänä tekijänä työyhteisössä, jossa kaikki vaikuttavat kiireisiltä ja ajankohtaisuus ja nopeus ovat tiedon keskeisimmät laatutekijät. Viestintävälineen symbolinen merkitys oli hieman hidas sekä epäluotettava ajankohtaisuuden kannalta, niin ettei tärkeää tietoa välttämättä saa viestintävälineen kautta silloin kuin sitä tarvitsee. Tämä taas hankaloittaa verkoston jäsenten suhtautumista viestintävälineeseen tärkeän tiedon lähteenä, mikä puolestaan uhkaa välineen elinvoimaisuutta. Tällainen viestintävälineen symbolinen merkitys on vahvasti käyttäjien toiminnan luomaa, mutta vaikuttaa silti itse välineeseen liitettyyn mielikuvaan välineen laadusta.

- Ilmaisuu viestintävälineessä on rentoa, puhekielen kaltaista, mikä tukee metaforisen kielen käyttöä

Ilmaisullisesti verkoston jäsenet pitivät viestintävälineen tyyliä varsin rentona, puhekielen kaltaisena. Henkilökohtaisten tietolähteiden käytössä kielellä on keskeinen merkitys, kun implisiittinen tieto tarvitsee figuratiivista ja metaforista kieltä ilmaisussaan. Viestintäteknologian kielen rentous näyttäisi mahdollistavan myös metaforisen kielen käytön. Tosin englanninkielisyys luo joidenkin verkoston jäsenten osalta pientä hankaluutta täsmällisen merkityksen ilmaisussa, varsinkin kun pyritään ilmaisemaan vielä kirkastumatonta ajatusta.

Tuloksissa myös pidettiin viestintävälinettä kykenemättömänä kaikkien tarpeellisten merkitysten välitykseen, jos keskustelussa halutaan käyttää henkilökohtaisia tietolähteitä. Välineen koettu hitaus ja välillisuus keskustelussa koettiin myös dialogisuutta hankaloittavaksi tekijäksi, vaikka toisaalta synkronista käyttötapaa (chat-tia) pidettiin ideoinnin mahdollistajana. Synkronisen keskustelun mahdollisuus voikin avata mielenkiintoisia ulottuvuuksia dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen kannalta.

Jatkotutkimusta viestintäteknologian ja vuorovaikutuksen parissa olisi mielenkiintoista seurata mm. kielen ilmaisuksellisten mahdollisuuksien osalta, kun teoriakentällä on pitkään keskusteltu viestintäteknologian kyvystä ylipäättään välittää persoonallista informaatiota, mutta toisaalta kirjoitettu kieli on ollut olemassa jo vuosituhansien ajan ja pystynyt rikkaaseen ilmaisuksellisuuteen. Tämän tutkielman tuloksissa haastateltavat lisäksi pitivät kielen ilmaisuksellisuuden mahdollisuuksia rajallisina vaikka toisaalta kertoivat pitävänsä joitakin läheisiä sosiaalisia suhteitaan yllä viestintäteknologian välityksellä ko. tiimin ja verkoston ulkopuolella.

- Viestintäväline yhtenäistää verkostoa sekä tarjottua informaatiota/tietoa, mikä sekä tukee että rikkoo dynaamisuuden ideaa

Viestintävälineen monistava ja tallettava hyöty tiedonjaossa havaittiin ja tämän varaan asetettiin toivoja tulevaisuudesta, vaikkakin vielä selkiytymättömiä. Aineistossa oli nähtävissä yhtenäistämisen teema, kun haastateltavat puhuivat verkoston jäsenten käytössä olevan tiedon, toimintaohjeiden, kysymysten ja vastausten yhdistävän verkoston jäsenten työskentelytapoja ja -ympäristöä. Tämä toisaalta tukee ja ei tue dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen tavoitteita, joissa keskeistä innovaation synnyn ja innovatiivisuuden kannalta merkityksellistä on tietyn yhteisen merkityksen luonti, mutta toisessa tilanteessa taas tärkeää on kaaos ja kriittinen itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen.

6.3.2 Henkilökohtaiset tietolähteet ja kasvokkainen vuorovaikutus

TIIMI

Tiimin keskuudessa epäiltiin viestintävälineen vuorovaikutuksellisuuden tarpeellisuutta ryhmässä, josta osa tapaa toisiaan jatkuvasti. Yksi käyttöönoton syistä kuitenkin oli mahdollistaa vain osan työaika tiimin parissa työskentelevien tiimiläisten virtuaalinen läsnäolo tiimissä. Viestintävälineen tarjoama yhteisen tietopankin mahdollisuus taas koettiin poikkeukseksi tarpeelliseksi. Tiimissä myös pohdittiin, ovatko tiimiläisten näkemykset työhönsä liittyvistä teemoista niin samankaltaiset, että keskustelua viestintävälineen välityksellä syntyi? Lisäksi tiimiläiset pitivät kasvokkaiskokouksista ja tapaavat mielellään tiimin puolittaisia jäseniä tai täysipäiväisiäkin jäseniä, sillä tapaamisessa tyydytetään myös sosiaalisen kanssakäymisen tarpeita. Viestintävälineen käyttö saattaakin kärsiä siitä yksinkertaisesta syystä, että ihmiset mielellään poistuvat näyttöpöydän ääreltä toistensa seuraan. Dynaamisen toimintaympäristön kannalta tämä voi olla pelkästään myönteinen asia.

Viestintävälineen väitetyt individuaalistavat vaikutukset on nähtävissä tiimin parissa, mutta myös verkostoa koskevassa aineistossa. Toisaalta individuaalisuus käyttäjäryhmissä on muutenkin voimakasta ja molempien käyttäjäryhmien ensisijainen jäsenryhmä on pieni osa koko viestintävälinettä käyttävästä ryhmästä. Tiimin osalta asiassa on nähtävissä ristiriita, jos tiimiä pidetään vasta toissijaisena jäsenryhmänä, mutta jäsenten keskittyessä työhönsä, muodostuvat todelliseksi ensisijaisiksi ryhmiksi heidän tiimissä sisäisesti jaotellut pienryhmät, streamit. Tiimiläiset asettavat pienryhmien työskentelyn ensisijaiseksi näkökulmakseen ja lähtökohdakseen. Näin pienryhmien asema korostuu viestintävälineen käytössä, kun välinettä halutaan käyttää oman pienryhmän ja oman työn hyväksi, eikä niinkään määrätietoisesti ympäröivän tiimin parhaaksi.

- Viestintävälineen julkisuus vaatii avoimuutta ja luottamusta keskinäisessä vuorovaikutuksessa

Avoimuus ja luottamus, joiden katsotaan olevan dialogisuuden keskeisiä reunaehtoja, eivät tiimissä ole optimaaliset todellisen dialogisuuden toteutumiseen. Viestintäväline on julkinen, kaikille tiimiläisille avoin väline, jonka dialogisuutta estävät tiimiläisten sisäiset suhteet ja statusrakenteet. Viestintävälineeseen toivottiinkin pienryhmien sisäisiä osioita, joissa voidaan muiden näkemättä käydä keskusteluja. Viestintävälineen dynaamisen käytön kannalta on keskeistä millainen on ryhmän viestintäilmasto. Julkisuus luo ilmaisulle painetta, kun tiimiläiset miettivät millaisen kuvan itsestään antavat. Julkisuus myös asettaa käyttäjäryhmän sisäisen vuorovaikutuksen laadulle korkean tason, jotta viestintäväline ylipäättään soveltuu dialogisen keskustelun välineeksi. Julkisuuden vaikutus tiimin käyttäytymiseen viestintävälineen parissa antaa aihetta ajatella dynaamisuuden tarvitseman avoimuuden ja julkisuuden suhdetta. Ehkäpä dynaamisuuden olosuhteet toteutuvat parhaiten pienissä vuorovaikutusryhmissä (myös) viestintäteknologian ollessa käytössä.

- Tiedon liika vapaamuotoisuus yhdistettynä hitauteen tuottaa ironisia käyttötapoja

Viestintävälineen symbolinen arvo oli selkeästi aineistossa rento, rennompia kuin monen muun viestintävälineen, mikä taas tekee siihen sijoitettavasta tiedosta laajempaa ja moninaisempaa. Toisaalta mm. vitsit ja ns. triviatieto saattavat jäädä viestintävälineeseen seisomaan, ilman, että kukaan käyttää työaikaansa siihen. Dynaamisen toimintaympäristön tarvitsemaa tietoa välineeseen siis on, mutta kenellä on aikaa tutustua siihen? Ilmiössä on nähtävissä mahdollisia piirteitä adaptiivisen strukturaation oletuksen mukaiseen ironiseen käyttöön, jolloin tietoa dynaamisen toimintaympäristön periaatteen mukaan runsaasti välittämään pyrkivän väline muuttuukin käytössä tukkoiseksi turhan tiedon komeroksi.

Lisäksi tiedon nopeus ja ajankohtaisuus on keskeisiä laatutekijöitä ja välineen käyttötahdin ollessa hidas, ei viestintävälinettä pidetä tehokkaan toiminnan kannalta keskeisenä välineenä. Välineen tapahtumien toivottiin olevan yhtä havainnollisia kuin sähköpostin äänisignaalit, jolloin käyttäjät tietävät jotakin tapahtuneen ja pystyvät nopeasti asiaan reagoimaan. Viestintäteknologian tulee käytön alkuvaiheessa tarjota käyttäjäryhmän kannalta keskeistä ja attraktiivista sisältöä. Kuten edellä nähtiin (esim. Huang ym. 1999), tiedon laadukkuus voi vaihdella käyttäjäryhmästä riippuen.

- Ajan ja voimavarojen resurssien rajat asettavat kovia toiminnallisuuden vaatimuksia viestintävälineelle

Kiireisyys ja resurssien vähyys vaikuttavat voimakkaasti siihen, miten asioita tehdään ja priorisoidaan tiimissä. Hyötyajattelu korostuu mm. niin, että tiimiläinen odottaa omalle työpanokselleen, ts. lisäämälleen tiedolle muilta tiimiläisiltä vastaavaa panosta, jolloin vastavuoroisuuden odotus nousee voimakkaasti esiin. Lisäksi tiedon pirstaloituminen useisiin välineisiin aiheuttaa selviytymiskamppailun välineiden välillä, sillä liian monia välineitä ei haluta käyttää eikä niihin varsinkaan haluta lisätä päällekkäistä tietoa. Myöskin tiedon lisääminen viestintävälineeseen työtehtävänä nähtiin vaativana, sillä kirjoittaminen vie aikaa ja vaivaa. Tässä nähdään taas selkeästi, kuinka työn resurssit asettavat rajat dynaamiselle, virtaavalle henkilökohtaisten tietolähteiden käytölle viestintävälineessä. Aineiston perusteella voisi arvioida, että viestintäväline koetaan liian vaivalloiseksi tiedon ja henkilökohtaisen tiedon virratukseen tässä yhteydessä.

- Tiedon liiallinen jaottelu viestintävälineessä hankaloittaa dynaamisuuteen kuuluvaa tiedon virratuksen sujuvuutta

Tiedon jaottelua ja sirpaloimista pidettiin monin tavoin hankalana asiana viestintävälineen sisällössä. Haastateltavat kokivat pienryhmiä koskevien osioiden jakamisen oman klikkinsä taakse käytännössä tiimin jo haantunutta rakennetta edelleen hajoittavana tekijänä. Klikkailu viestintäteknologian käytössä yleensäkin saattaa estää etenemisen tiedon perässä ja kiireisen työvirran keskellä turha klikkailu tiimin viestintävälineessä vähentää joka klikkauksella todennäköisyyttä, että käyttäjä todella jaksaa hakeutua etsimänsä tiedon ääreen. Tiedon jaottelu ja sirpalointi on käytännössä individuaalistumista tuottava ratkaisu.

Haastateltavat kaipasivat yleistä näkymää, missä erilainen tietoaines voi sekoittuakin, sillä helpompaa on hyppiä itselle merkityksettömän tiedon yli, kuin klikkailla eri näkymien välillä itselle merkityksellistä tietoa etsiskellen. Myös luetut merkityksettömät otsikot saattavat toisessa tilanteessa osoittautua merkityksellisiksi. Laajoissa, eri otsikoita sisältävissä näkymissä ja uusimpien päivityksien luetteloissa siis vaikuttaa olevan enemmänkin dynaamisen toimintaympäristön kaipaamia tiedon leviämisen ja virrattamisen elementtejä, kuin tarkassa, useisiin eri kategorioihin pilkotuissa tietorakenteissa. Lisäksi useat tietoa välittävät välineet tiimin kesken häiritsivät haastateltavia ja aiheuttivat epäselvyyttä erilaisen tiedon kanavista.

- Dialogisuuden ja ilmaisun välittömyyden hankaluudet tukevat rationaalisen koulukunnan näkemyksiä

Dialogisuuden vaatima keskustelutilanteen välittömyys ja ilmaisuksellisuus kärsivät tiimiläisten kokemuksissa, kun vuorovaikutuksen välineenä on viestintäväline. Nonverbaaliset vihjeet ja samanaikaisuus luovat ilmaisuun ulottuvuuksia, joita viestintävälineen ei koettu pystyvän mahdollistamaan. Lisäksi väline jättää epäselväksi keskustelun rakentumisen ja päätöksen, joka kasvokkai keskustelussa on selvempää. Aineisto tukeekin tutkimuskentän näkemyksiä, joiden mukaan viestintäväline luo tehottomuutta keskustelun dynamiikkaan. Lisäksi tiimiläisten kokema viestintäteknologian riittämättömyys ja välillisyytensä ilmaisun välittäjänä tukee

symbolisen interaktionismin teorian näkemystä palautteen välittömyyden tärkeästä roolista keskustelutilanteissa yhteisten merkitysten luomiseksi.

- Viestintäväline soveltuu parhaiten osaksi tiedon kehittymisen prosessia

Viestintävälineen nähtiin soveltuvan osaksi tiedonvälitysprosessia ja nimenomaan prosessin siinä osassa, kun haetaan asian taustatietoja tai yhteistä työtä kehitellään eteenpäin yksilötyönä. Kuitenkin taas dialoginen, merkityksiä luova tilanne hoidetaan mieluiten kasvokkain, kuten esimerkiksi tulevan toiminnan suunnittelu tai jonkin asian kokonaiskuvan selvittäminen.

6.3.3 Osallistuminen organisaatiomuutokseen

Osallistuminen nousi tiimiä koskevassa aineistossa yhdeksi primaarikoodiperheistä, vaikka ei kuulunutkaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Grounded theoryn ollessa tutkimusmetodinä on kuitenkin mahdollista nostaa esiin aineistosta merkittäviä alueita, niiden ollessa keskeisiä aineistoon pohjautuvan teorian kirjoittamisessa.

Osallistuminen nousi vahvaksi osaksi aineistoa ja vaikuttamaan kaikkiin alkuperäisten tutkimuskysymysten teemoihin, eikä ollut tarkoituksenmukaista yhdistää osallistumiseen liittyviä teemoja erikseen jokaiseen tutkimuskysymyksen alaiseen teemaan.

Osallistumisen teema liittyy osittain viestintäteknologian käytön alkuvaiheeseen ja käyttöönottoon. Käyttöönotto on organisaatiomuutos ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu valtavasti organisaatiomuutoksen tutkimuskentällä (ks. esim. Lewis & Seibold 1998). Mm. organisaatiomuutoksen vastustusta on tutkittu usealta kannalta ja Lewisin & Seiboldin mukaan Markus määrittelee vastustuksen käytöksenä, jonka tarkoituksena on estää muutos tai estää muutoksen suunnittelijoita saavuttamasta päämääräänsä. Usein muutosvastarintaa tutkitaan varsinaisena tarkoituksellisena vastustuksena, vaikka esimerkiksi uuden teknologian käyttämättömyys liittyisikin enemmän uuden järjestelmän huomaamattomuuteen, koulutuksen puutteeseen tai epävarmuuteen. Vastustuksen syyt saattavat myös liittyä henkilökohtaisiin tai ryhmän sisäisiin seikkoihin; tai toisaalta myös uuden järjestelmän piirteisiin. (Lewis & Seibold 1998.) Tutkielmani ryhmissä varsinaista muutosvastarintaa ei ollut nähtävissä, vaan käyttö hankaloitui enemmänkin muista syistä.

- Vastavuoroisuuden oletus keskeinen sosiaalinen tekijä viestintävälineen käytössä

Vastavuoroisuuden oletus nousi keskeiseksi tekijäksi tiimiläisten keskuudessa viestintävälineeseen osallistumisessa. Oletettiin, että kaikki panostavat välineen sisällön tuotantoon ja näin antavat ja saavat yhtä paljon. Vastavuoroisuuden puute myös latistaa tai toisaalta toimiessaan se rohkaisee osallistumaan myös jatkossa. Viestintäväline on hyvin yhteisöllinen väline ja yhteisön toiminta vaikuttaa herkästi välineen toimintaan.

Toisaalta viestintäväline mahdollistaa individuaalisen käyttäytymisen, kun pienryhmien ja omien työtehtävien tarpeet määrittävät aktiivisuutta viestintävälineeseen osallistumisessa. Mikäli oma työ tarvitsee viestintävälinettä, siihen osallistutaan.

Yksilön tai ryhmän roolin muutos organisaation muutosprosessissa saattaa myös aiheuttaa vastustusta ja epävarmuutta. Uusien roolien muokkaaminen ja niistä viestiminen sekä roolien vastaanotto voivat myös olla tärkeitä organisaatiomuutoksen menestystekijöitä. (Lewis & Seibold 1998.) Tiimissä on nähtävissä kuilu viestintäteknologian sisältötyön ja toiminnan kollektiivisuuden sekä yksilöiden (hyväksi)käyttäjä - roolinäkemyksen välillä.

Osallistuminen muutosprosessiin on yksi tärkeä tekijä muutoksen läpiviennissä organisaatiossa ja osallistuminen tuottaa usein tyytyväisyyttä sekä sitoutumista muutoksen kohteena olevissa työntekijöissä. On myös havaittu, että organisaatioissa, joissa toimintaan johtavat käskyt saadaan aina virallista tietä pitkin, pidetään osallistuvaa, vapaaehtoisempaa toimintaa vähemmän tärkeänä, kuin päivittäistä, käskytettyä työtä. (Lewis & Seibold 1998.)

Tutkielmani tiimin toimiessa itseohjautuvasti ei voida suoraan nähdä komentojärjestelmän vaikuttavan tällä tavoin osallistumiseen. Kuitenkin tiimissä oli havaittavissa ns. 'johtajan kaipuuta', kun toimintaympäristö ja työn päämäärät ovat uusia ja toimintaympäristöön ja toimintaan liittyy paljon epävarmuutta. Samoin myös johtajuutta ja johtajan esimerkkiä, visioita jopa kaivattiin viestintäteknologian käyttöönoton tueksi.

- Epävarmassa tilanteessa itseohjautuvan tiimin jäsenet tukeutuvat toisiinsa

Johtajien esimerkki nousi voimakkaaksi osallistumismotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Johtajien poissa-oloon viestintävälineessä kiinnitettiin paljon huomiota ja tämä myös loi välineen imagoa, mielikuvaa sen keskeisyydestä tiimin toiminnassa sekä sen käyttäjien sosiaalisesta merkityksestä.

Kollegojen vihjeet olivat käytännössä tärkein tuki ja ohjaus viestintävälineen käyttöön ja käyttökokeiluihin. Kollegalta saadut vihjeet johtivat uusiin oivalluksiin välineen käyttömahdollisuuksista.

Onkin nähtävissä, että organisaatiomuutosteorioiden vanha tuttu tema, muutokseen liittyvä tiedon määrä nousee esiin tiimissä. Vähäisestä tiedosta esim. välineen käyttötarkoituksista ja siihen liittyvistä visioista johdettu epävarmuus sekä epävarmuutta poistamaan pyrkivä käyttäytyminen. Jos tietoa uudesta välineestä ja sen käyttötarkoituksista on puutteellisesti, etsitään tietoa epävirallisesti kollegoilta. Kollegojen epävirallinen määrittely muokkaa voimakkaasti käyttäjien näkemyksiä välineestä, kun välineen luonteesta ei ole saatavilla vahvistettua, virallista tietoa. (Lewis & Seibold 1998.) Tiimiläiset tukeutuvat muutoksen luonteen määrittelyssä enemmän toisiinsa kuin johtoonsa, mikä toisaalta sopii itseohjautuvan toimintaperiaatteeseen.

Lisäksi johtajien merkitys nähdään organisaatiomuutoksen tutkimusten puolella vahvana. Johtajien näkemykset ja odotukset välineen vaikutuksista sekä heidän motivointinsa muokkaa pitkälle muutoksen menestystä tai välineen käyttöä ryhmässä. Myös muissa tutkimuksissa on havaittu, että johtajien asettama aktiivisen käytön esimerkki on erittäin tärkeä viestintäteknologian tehokkaan käytön aikaansaamiseksi ryhmässä. (Kline & Gardiner 1997.)

- Käyttöönoton sujuvuus sekä välineen käytettävyyttä muokkaavat vahvasti osallistumismotivaatiota

Käyttöönotto, eli muutosprosessi viivästyi, mikä laski käynnistymismotivaatiota. Lisäksi epäselvyys käyttötaroituksessa on lisääntynyt, eivätkä välineen käytön perusteet ja suunnat olleet välineen lopulta tullessa käyttöön enää selvinä.

Käytettävyyttä luo motivaatiota osallistumiseen ja käytettävyyden hankaluudet vievät motivaatiota. Oman työajan resurssit rajoittavat uuteen välineeseen tutustumista, kirjoittaminen osallistumismuotona koetaan hankalaksi, samoin tiedon sekavuus ja sirpalointi luo vaikeuden mielikuvaa välineestä. Yleensäkin viestintävälineen käytön alussa tekninen sujuvuus tai sujumattomuus luovat vahvoja osallistumiseen vaikuttavia ensivaikutelmia.

Tiimiä koskevat tulokset noudattelevat Kline & Gardinerin tutkimusta (1997), jossa tarkasteltiin, mitkä tekijät käyttäjien mielestä edistivät viestintäteknologian tehokasta käyttöä, saatiin vastaukseksi, että viestintävälineen helppokäyttöisyys, sekä käytön intuitiivisuus ts. käyttöjärjestelmän helppo opittavuus ja välineen helppo fyysinen saavutettavuus olivat keskeisiä tehokkaan käytön tekijöitä. Lisäksi online-tuen olemassaolo välineen käytön alkuvaiheessa nähtiin tärkeäksi, kuten myös tarpeeksi pitkä välineen käytön oppimisaika. Osa näistä tuloksista on yhteneviä myös tiimiä koskevassa aineistossa.

7. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielma on kuvaileva tapaustutkimus, jonka yleistettävyys ei kannattele tutkielman arvoa. Yleistettävyys on parhaimmillaan samankaltaisissa ryhmissä ja organisaatioissa. Toisaalta tutkimusryhmien kiireiset työympäristöt muistuttavat varmasti useita suomalaisia, nykyisiä työyhteisöjä. Kuitenkin, tutkimusaineisto kerättiin ainutlaatuisista ryhmistä näiden erikoispiirteitä kunnioittaen.

Tutkielman tulokset tukevat myös toisiinsa nähden ristiriitaisia tutkimuskentän näkemyksiä, eikä teorioita ollutkaan tarkoitus lähteä testaamaan. Tutkielman tuloksien ristiriitaisuus aikaisempaan tutkimuskenttään nähden kuitenkin korostaa todellisen ja aidon työyhteisön tilanteen kompleksisuutta verrattuna tutkimuskentän usein laboratorioissa toteutettuihin tilanteisiin. Lisäksi tutkielman aineiston suomalaisuus on pikkuruinen lisä kotimaiseen viestintäteknologian vaikutusten tutkimuskenttään.

Tutkielman ongelma-asettelu lähtee dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutuksen tarkastelusta ja kolmen aihealueen valinnasta. Aihealueiden tarkastelu toisaalta antaa laajahkon kuvan dynaamisen toimintaympäristön toimivuudesta viestintäteknologian välityksellä. Toisaalta kuitenkin mietin, että aihealueiden vähentäminen esim. kahteen olisi tuottanut vielä syvällisempää aineistoa, mutta toisaalta taas suppeampaa. Kolmen aihealueen juoksumatunnus rinnakkain tuottaa tuloksiin väistämättä teema-alueita, jotka ovat toistensa kaltaisia, mutta tämä kuvaa hyvin myös sitä, kuinka tutkimusryhmien sisäiset tilanteet vaikuttavat useaan vuorovaikutuksen alueeseen. On nähtävissä, kuinka aineistoni, joka liittyy yksityiskohtaisiin aihealueisiin, liittyy samanaikaisesti myös laajempiin, koko toimintaan vaikuttaviin aiheisiin, kuten luottamukseen, avoimuuteen ja ajankäytön tapoihin organisaatiossa tai ryhmissä. Esimerkiksi vielä yhden aihealueen lisääminen tarkastelun kohteeksi tutkielmassa olisi ehkä johtanut vain sirpaloituneeseen ja jankuttavaan tuloksien esittelyyn, joten voikin olla, että viestintäteknologian vaikutuksia ryhmiin kannattaa tutkia juuri syvempien ja laajempien teemojen kautta. Toisaalta taas mielestäni tutkimuskentällä on kovin tärkeää keskittyä myös yksityiskohtaisiin vuorovaikutuksen tutkimuskohteisiin, sillä näiden kautta saadaan apua arkipäivän tilanteisiin. Yleiset tutkimusalueet antavat vastauksia yleisiin asioihin, jotka esiintyvät käytännössä kaiken taustalla, mutteivät konkreettisine ja osoitettavina, rajattavina tapahtumina.

Johdannon ensikappaleessa kerron, kuinka olen rahvaanomaistanut tutkimukseni aihetta kuvaamalla sitä tutkimukseksi siitä, pystyvätkö työryhmät ylipäätään keskustelemaan laadukkaasti viestintävälineiden välillä. Mielestäni tämä karkea muotoilu osuu yleisellä tasolla lähelle olennaista, kun dynaamisen toimintaympäristön vuorovaikutukseen kuuluvat hyvinkin kompleksista ja laadukasta vuorovaikutusta edellyttävät teemat. Esimerkiksi henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö viestintäteknologian välityksellä vaatii käyttäjäryhmältä jo melkoista taitoa ja luontevuutta teknologian sekä ryhmänsä parissa. Näin tutkielmaani voi lueskella myös analyysinä siitä, miltä osin viestintäteknologia voi soveltua todellisen, laadukkaan työympäristön vuorovaikutuksen osaksi, ts. voiko sen välityksellä keskustella laadukkaasti.

Tutkielman aineiston arvioisin riittäväksi ja sopivaksi, vaikka lisäaineistolla olisi syvennetty useita esiinnoukseita seikkoja. Tutkielma koski viestintäteknologian käytön alkuvaiheita, mutta aineistonkeruun ajoittaminen hieman myöhempään vaiheeseen olisi voinut tuottaa vielä mielenkiintoisempaa aineistoa ja haastateltavilla olisi ollut ennakoasenteiden lisäksi jo vahvempaa kokemusta viestintäteknologian käytöstä. Myös tutkielman ongelma-asettelu hieman pidemmälle aikavälille esimerkiksi alku- ja myöhempää tilannetta vertailevaksi, olisi tuottanut alun muutoksen kuvausta. Kuitenkaan graduntekijän mahdollisuudet tutkimusaineiston keräämiseen ja laajojen vertailujen tekoon ovat rajalliset.

Aineiston arvioisin avoimeksi ja haastattelutilanteita rehellisiksi. Haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja puhuivat mielestäni totuudenmukaisesti omista näkemyksistään. Koska usealla haastateltavalla oli tutkijatausta, he suhtautuivat graduntekijään auttavaisesti ja kokivat itse hyötyvänsä tilanteesta, kun kysymysteni myötä pääsivät hetkeksi itsearvioimaan omia tilanteitaan. Vaikka haastateltavien anonymiteetti oli todellinen, läheiset kollegiaaliset suhteet saivat jotkut haastateltavat pohtimaan vastauksiensa avoimuutta. Tämän kokemuksen perusteella voisin muistuttaa muita graduntekijöitä, jotka menevät työyhteisöön tekemään haastatteluja, että haastateltavien tilanteita on syytä kunnioittaa ja pyrkiä varmistamaan haastateltavien luottamus haastattelijaa kohtaan. Työyhteisöjen tilanteet saattavat yllättää ja haastattelijan kannattaa valmistautua monenlaisiin asetelmiin ja reaktioihin.

Ennen grounded-analyysiin nojautumista pohdin muidenkin analyysimenetelmien käyttöä, mutta havaitsin, että grounded-analyysimenetelmä antaa tarpeeksi vapaat kädet käsitellä aineistoa, ilman, että analyysista on pakko tiukkojen metodien mukaisesti rajata olennaisilta tuntuvia, merkityksellisiä osioita pois. Grounded-analyysiin nojautuminen mahdollisti haastateltavien näkemysten vertailun sekä aineiston sisäisen vertailun ja näin myös yhteenvedot ja tulokset, joiden perusteella uskon päässeeni melko syvälliseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Omassa työssä analysoijana pyrin tarkkaan ja useat näkökulmat huomioonottamaan työhön ja pyrin myös kriittisesti suhtautumaan omaan ajatteluuni. Grounded-analyysin luonteeseen kuuluu tutkijan näkemyksen subjektiivisuus. Näin on myös muissakin tutkimusmenetelmissä, grounded-menetelmässä asia kuitenkin lähtökohtaisesti tunnustetaan ja siihen myös nojataan. Kuten jo sanottua, tutkimuksen asettelu vertailevaksi esimerkiksi ajassa käytön alussa ja esim. vuoden päästä olisi ehkä ollut vielä hedelmällisempi lähtökohta ja grounded-menetelmä myös mahdollistaisi tarkentavan lisäaineiston keruun analyysityön edetessä.

Tutkielmastani ja raportoinnistani uskon ja toivon olleen hyötyä tutkimalleni organisaatiolle. Uskon myös, että tutkielmastani välittyvä suomalaisen työyhteisön tilanteen autenttisuus voi johtaa lukijan hämmästelämään todellisen tilanteen ja teoriakentän näkemysten melko kaukaiselta vaikuttavaa suhdetta toisiinsa. Viestintäteknologian tutkimuskenttä kiinnittää huomiota hyvin yksityiskohtaisiin teema-alueisiin, jotka kylläkin usein löytävät vastineensa todellisuudesta, kuten viestintäteknologian vaikutus vuorovaikutuksen tasarvoasetelmiin tai strategiseen käyttäytymiseen. Kuitenkin todellisissa tilanteissa monien vaikuttajien summa luo olosuhteita, joissa tutkimuskentän useat näkemykset sekoittuvat ja ristiriitaisetkin teoriat ovat luontaisessa ja ymmärrettävässä sopusoinnussa keskenään. Tutkimuksen näkökulmat voisivat olla hedelmällisempiä,

jos ne asetettaisiin yhä enemmän itse ryhmän tilanteesta käsin, eikä teoriakentän vakiintuneiden näkemysten mukaan. Viestintäteknologian tutkimusta tulisikin yhä enemmän ulottaa ulos laboratorioista ja suomalaisen työyhteisöön, jolloin ehkä päästäisiin lähemmäksi todellisia ongelmia ja ongelmien syitä, eikä keskityttäisi vain teoreettisiin, laboratorioissa tuotettuihin ongelmiin. Lisäksi suomalainen työyhteisö on hankalasti ja mielestäni osittain mahdotonkin suhteutettava usein amerikkalaiseen vuorovaikutukseen pohjautuvaan tutkimus- ja teoriakenttään.

KIRJALLISUUS

- Appelbaum, S., Abdallah, C. & Shapiro, B. 1999. The self-directed team, A conflict resolution analysis. *Team Performance Management* vol 5, no 2.
- Ahuja, M & Carley, K. 1999. Network structure in virtual organizations. *Organization Science: a journal of the institute of Management Sciences* Nov/Dec 1999, vol 10, issue 6.
- Baker, W. 1994. *Building Intelligence Networks. Teoksessa Networking Smart.* McGraw-Hill.
- Bhatt, G. 2000. Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization* volume 7, number2/2000.
- Cavén, O. 1999. Sujutusta ja pyöritystä. Tutkimus byrokratian merkityksestä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. *Painosalama.*
- Chadwick, S. 1996. Optimizing the Communication Effectiveness of Telecommuters. Paper presented at Telecommuting '96, Jacksonville, April 1996.
- Contractor, N. & Eisenberg, E. 1991. *Communication Networks and New Media in Organizations. Teoksessa Fulk, J. & Steinfield, C. (toim.): Organizations and communication technology. Newbury Park, CA :Sage.*
- Eldred, J. & Hawisher, G. 1995. Researching electronic networks. *Written Communication* July 1995, vol 12, issue 3.
- Eskola & Suoranta. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.
- Fiske, J. 1994. *Merkkien kieli. 3. painos.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fjermestad, Czech, Hiltz, Turoff, Ford, Ocker, Ferront, Worrel & Johnson. 1995. Group strategic Decision Making: Asynchronous GSS Usin Structured Conflict and Consensus Approaches. *Proceedings of the 28th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.* 1995.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfield, C. 1990. *A Social Model Of Technology Use. Teoksessa Fulk, J. & Steinfield, C. (toim.): Organizations and communication technology. Newbury Park, CA: Sage.*
- Garton, L. & Wellman, B. 1995. *Social Impacts of Electronic Mail in Organizations: A Review of the Research Literature. Communication Yearbook 18.* Thousand Oaks: Sage.

- Glaser, B. 1996. *Grounded theory*. Mill Valley, California: Sociology Press.
- Glaser, B. & Strauss, A. 1968. *The discovery of Grounded Theory*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Haythornthwaite, C. Wellman, B. & Mantej, M. 1994. University of Toronto. *Media Use and Work Relationships in a Research Group*. Proceedings of the Twenty-Seventh Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Huang, K. Yang, L. & Wang, R. 1999. *Quality information and knowledge*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Juuti, P. 1992. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava
- Kallio, K. 1997. Silkkää tekniikkaa vai pelkkää mielikuvaa? *Viestintäteknologian ja viestintäkäyttäytymisen välisen suhteen teoreettista analysointia*. pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
- Kallio, K. 1998. Miten ymmärtää viestintäteknologian käyttöä. *Tiedotustutkimus* 1998:3, 21;(1998)3.
- Kallio, K. & Jäkälä, M. 2000. *Viestintäteknologia työyhteisössä*. Teoksessa Valo, M. (toim:) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2000.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kiesler, S. Siegel, J. & McGuire, T. 1984. *Social Psychological Aspect of Computer-Mediated Communication*. *American Psychologist* October, vol 39, no 10.
- Kiesler, S. & Sproull, L. 1987. *Computing and change on campus*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kline, T. & Gardiner, H. 1997. The successful adoption of groupware: perceptions of the users. *Human systems Management* vol 16, issue 4.
- Koski. 1998. *Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta*. Jyväskylä: Gummerus.
- Lehtonen, J. 1989. *Yhteisö, viestintä ja tietoyhteiskunta*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 6.
- Lewis, D., French, E. & Steane, P. 1997. A culture of conflict. *Leadership and Organization Development Journal* 18/6.

- Lewis, L. & Seibold, D. 1998. Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of Literature and Research Agenda. *Communication Yearbook* 21. Thousand Oaks: Sage.
- Mantovani, G. 1996. *New Communication Environments: From everyday to virtual*. Great Britain: T.J. Press.
- Mark, G. & Wulf, V. 1999. Changing interpersonal communication through groupware use. *Behaviour & Information technology*. 1999, vol 18, no 5.
- Morran, D. & Stockton, R. 1998. Facilitating Feedback Exchange in Groups: Leader Interventions. *Journal for Specialists in Group Work* Sep 1998, vol 23, issue 3.
- Nonaka, I. 1998. The Knowledge Creating Company. In *Harvard Business review on Knowledge Management*. 1998 Collection. The U.S.A: A Harvard Business review Paperback.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nurminen, R. 2000. *Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto*.
- Pelled, L. & Eisenhardt, K. 1999. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly* mar 99, vol 44, issue 1.
- Pheng, L. & Alfelor, W. Cross-cultural influences on quality management systems: two case studies. *Work Study* volume 49, number 4/2000.
- Phillips, S. & Eisenberg, E. 1993. Strategic uses of electronic mail in organizations. *EJC/REC*, vol 3, no2. www.cios.org
- Poole, M. & DeSanctis, G. 1990. Understanding the use of group decision support systems; The theory of adaptive structuration. Teoksessa Fulk, J. & Steinfield, C. (toim.): *Organizations and communication technology*. Newbury Park, CA :Sage.
- Rantanen, J. & Lehtinen, S. 1998. *Tietoyhteiskunta, terveys ja työ*. Helsinki: Sitra.
- Riva, G & Galimberti, C. 1998. Computer-Mediated-Communication: Identity and social interaction in an electronic environment. *Genetic, Social & General Psychology Monographs* nov98, vol 124, issue 4.

- Sambamurthy, V. & Poole, M. 1992. The Effects of Variations in Capabilities of GDSS Designs on Management of Cognitive Conflict in groups. *Information systems research* vol 3, num 3.
- van der Smagt, T. 2000. Enhancing virtual teams: social relations v. communication technology. *Industrial Management & Data Systems* 100/4.
- Spears, R. & Lea, M. 1994. Panacea or Panopticon? The Hidden Power in Computer-Mediated Communication. *Communication Research* vol 21, no 4, August.
- Sproull, L. & Kiesler, S. 1991. *Connections: New ways of Working in the Networked Organization*. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Stewart, T. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Lontoo: Nicholas Brealey.
- Ståhle, P. 1997. Using an evaluation model to measure organisation's ability for self-renewal. Teoksessa: European small business seminar (1997) 27th European Small Business Seminar. Rhodes, Greece.
- Ståhle, P. 1998. *Supporting a Systems Capacity for self-renewal*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Sussman, S. & Guinan, P. 1999. Antidotes for high complexity and ambiguity in software development. *Information & Management* 36 (1999).
- Trevino, L., Daft, R. & Steinfield, C. 1990. Understanding Managers Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. Teoksessa Fulk, J. & Steinfield, C. (toim.): *Organizations and communication technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Trevino, L. Lengel, R. & Daft, R. 1987. Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations. *Communication Research* vol 14/5, October 1987.
- Walther, J. 1992. Interpersonal effects in computer-mediated interaction. *Communication Research* feb 92, vol 19, issue 1.
- Walther, J. & Anderson, J. 1994. Interpersonal effects in computer mediated interaction. *Communication Research* Aug94, vol 21, issua 4.

Walther, J. 1996. Computer Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. *Communication Research* vol 23, issue 1.

LIITE A: Teemahaastattelurunko; tiimi

1. Kuinka usein ja mihin tarkoitukseen itse olet käyttänyt viestintävälinettä tähän mennessä ?
2. Oletko motivoitunut sen aktiiviseen käyttöön? Miksi?
3. Mitkä syyt estävät tai edistävät omaa aktiivista käyttöäsi?
 - Koettu tarve ja hyöty?
 - Miten näet koko tiimin ja streamien yhteistyön määrän ja tarpeen yleensä sekä viestintäteknologian välityksellä? Sekä ammatillisesti että sosiaalisesti?
 - Muut viestintäkanavat, miten?
 - Tottumus?
 - viestintäteknologian tekniset piirteet?
 - Ajan problematiikka?
4. Mitä tehtäviä varten viestintäväline on sopiva tässä tiimissä ?
 - Mikä on sen tehtävä jo olemassa olevien välineiden joukossa ?
5. Millaisen tiedon käsittelyyn viestintäväline sopii?
 - Tiedon varasto?
 - Tiedon kehittäminen?
 - Entä kokemusperäinen tieto, omat tietolähteet, ihmiset...
 - Yhteyksien synnyttäjä?
6. Millä edellytyksillä muutat toimintatapoja viestintäväline aktiivisemmaksi ja edellä kuvaamasi suuntaan?
7. Näetkö viestintävälineen vuorovaikutuksen välineenä tässä tiimissä? Millaisen vuorovaikutuksen?
 - Entä erimielisyyksien?
 - Entä palautteen?
 - Entä potentiaalisen tiedon kehittelyyn? (metaforinen kieli)
 - Miten näet viestintävälineen tekstuaalisuuden ja ajallisen problematiikan vaikuttavan asiaan? (tekstuaalisuus: nonverbaaliset vihjeet, epäselkeys, kiireettömyys/kiire, tunteiden välitys?)
 - Voiko viestintäväline olla em. prosessien osana, esim. tietyn palautteen tai mielipiteiden välittäjä, josta syntynyt keskustelua jatketaan muiden kanavien välityksellä?
8. Miten tiimin sisäiset piirteet vaikuttavat viestintävälineen vuorovaikutukselliseen käyttöön ja suhtautumiseesi tähän?
 - 8.1 Miten sosiaaliset ja legitiimit johtajat vaikuttavat omaan suhteeseesi viestintävälineeseen?
 - 8.2 Miten näet tiimin sisäisten ryhmien; 50 %-tiimiläiset, eri streamit jakautumisen vaikuttavan viestintävälineen käyttöön?
 - 8.3 Miten ihmisten väliset suhteet, statuksien väliset erot, sekä avoimuus jne. tiimissä vaikuttavat suhtautumiseesi viestintävälineeseen vuorovaikutuksen välineenä?
 - Eli esimerkkinä ja provosointina esim. se, että usein vuorovaikutusta tapahtuu eniten läheisimpien tiimin jäsenten kesken, mutta viestintäteknologia on koko tiimille suunnattu. Mahdollinen koettu epävarmuus tiimin yhteisistä merkityksistä ja päämääristä tai muista aiheista, joka voi johtaa siihen, että tarvittava luottamus oman mielipiteen tai intuition ilmaisemiseksi julkisesti on vaikeaa.
9. Näetkö viestintävälineen dynaamisen toimintaympäristöön sopivana välineenä vai organiseen tai mekaaniseen sopivana?
10. Kuvaile tarkemmin mitä tarkoitat mekaanisella tai orgaanisella toiminnalla viestintävälineen suhteen?

LIITE B: Teemahaastattelurunko; verkosto

Luonnehdi verkoston vuorovaikutusta viestintävälineen avulla. Millainen asema viestintävälineellä on verkoston vuorovaikutuksessa?

Konfliktien prosessointi

- Miten luonnehdit viestintävälineen asemaa verkoston ottaessa esille erimielisyyksiä?
- Miten luonnehdit suhtautumistasi viestintävälineeseen, onko erimielisyyksien esilleotto luontevaa?
- Onko keskustelu sekavaa? Miten ryhmän koko vaikuttaa?
- Miten nostettavat aiheet valitaan? Työarkea koskevat, suunnitteluvaiheessa olevat.
- Kasvokkaiskokouksissa erimielisyydet ilmaistaan herkästi, turha konsensus ei vaivaa. Entäpä viestintävälineen välityksellä?
- Jätetäänkö asioita ottamatta esille?
- Otetaanko keskustelussa voimakkaampia kantoja kuin vrt. kasvokkaisviestintään, tai vaikuttavatko kommentit voimakkaammilta?
- Ilmeneekö ärtymistä tai muita tunnetiloja?
- Kasvokkaistilanteessa ei pelata statuksilla. Ilmenevätkö statuserot viestintävälineen välityksellä, vai hämärtyykö käsitys muiden henkilöllisyydestä?
- Miten tämä vaikuttaa omaan tyyliisi viestiä?
- Miten johtaja vaikuttaa keskusteluun?
- Miten käyttöönoton prosessi on vaikuttanut em. seikkoihin?

Palautteenvaihdon aktiivisuus

- Miten luonnehdit viestintävälineen asemaa verkoston keskinäisessä palautteenvaihdossa?
- Onko myönteisen palautteen vaihto yhtä välitöntä kuin kasvokkaisviestintätilanteissa?
- Millaista palautetta vaihdetaan: positiivista, korjaavaa, spesifiä, emotionaalista?
- Pyydetäänkö, saadaanko, annetaan? Onko antaminen yhtä spontaania kuin ennen? Määrä?
- Koskeeko palaute kaikkien asioita, vai vain tiettyjä aiheita?
- Millaista on vaihdetun palautteen laatu? Korjausehdotukset?
- Onko palaute edelleen vaikuttavaa myös verkoston parista muualle organisaation?
- Miten vaihdetun palautteen tekstuaalisuus vaikuttaa merkityksen välittymiseen. Vaikuttaako nonverbaalisten vihjeiden puute?
- Lisääkö yhteinen vuorovaikutustila mahdollisuuksia olla yhteydessä muihin verkoston jäseniin, ja näin laajentaa palautteen jakamista?
- Onko viestintävälineen hitaus tai vaivalloisuus / nopeus puheviestintään verrattuna merkityksellistä tässä suhteessa?
- Vaikuttaako kaikkien läsnäolo palautteenvaihtoon?
- Miten käyttöönoton prosessi on vaikuttanut em. seikkoihin?

Henkilökohtaisten tietolähteiden käyttö

- Miten luonnehdit verkoston avoimuutta välittää henkilökohtaista, kokemusperäistä tietoa viestintävälineen välityksellä?
- Ovatko keskustelu ja kieli luonteeltaan enemmän asiakaskeistä, vai rennompaa, epävirallisempaa... Kuinka luonnehdit viestintävälineeseen syntyvää keskusteluilmapiiriä?
- Onko viestintävälineen välityksellä luontevaa ilmaista tuntemuksia, ajatuksia, intuitioon pohjautuvia kommentteja?
- Kokemusperäistä tietoa ilmaistaan kokouksissa melko luontevasti ja siihen reagoidaan. Mahdollistaako viestintäväline tämän?
- Vaikuttaako se, etteivät muut ole fyysisesti samassa tilassa, jotenkin oman ilmaisun alttiuteen tai avoimuuteen?
- Miten osallistuminen näiltä osin jakautuu?
- Onko tällaisia kommentteja luontevaa vastaanottaa, ovatko ne helposti tulkittavissa?
- Mistä syystä?
- Miten viestintävälineen tekstuaalisuus ja ei kielellisten vihjeiden puute vaikuttaa tähän?
- Ilmeneekö vääринymmärryksiä?
- Miten käyttöönoton prosessi on vaikuttanut em. seikkoihin?