

Annaleena Aira

# Toimiva yhteistyö

Työelämän vuorovaikutussuhteet,  
tiimit ja verkostot



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 179

Annaleena Aira

Toimiva yhteistyö

Työelämän vuorovaikutussuhteet,  
tiimit ja verkostot

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212  
toukokuun 3. päivänä 2012 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2012

# Toimiva yhteistyö

Työelämän vuorovaikutussuhteet,  
tiimit ja verkostot

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 179

Annaleena Aira

Toimiva yhteistyö

Työelämän vuorovaikutussuhteet,  
tiimit ja verkostot



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2012

Editors

Maarit Valo

Department of Communication, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Ville Korhokangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Jyväskylä Studies in Humanities

Editorial Board

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

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

Paula Kalaja, Department of Languages, University of Jyväskylä

Petri Toiviainen, Department of Music, University of Jyväskylä

Tarja Nikula, Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä

Raimo Salokangas, Department of Communication, University of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-4708-8

ISBN 978-951-39-4708-8 (PDF)

ISBN 978-951-39-4707-1 (nid.)

ISSN 1459-43' %

Copyright © 2012, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2012

## ABSTRACT

Aira, Annaleena

Toimiva yhteistyö - työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2012, 182 p.

(Jyväskylä Studies in Humanities

ISSN 1459-43' % 179)

ISBN 978-951-39-4707-1 (nid.)

ISBN 978-951-39-4708-8 (PDF)

English summary

Diss.

This study examined collaboration in working life, its relationship to human communication and social interaction, and the role of technologically mediated communication in dispersed collaboration. Collaboration is a feature of working life for most people in today's society, and studies in various disciplines have examined collaboration. However, most of the studies have looked at the structures of collaboration and the process of collaboration has been examined much less. Thus, in order to better understand the process of collaboration, this study concentrated on human communication and social interaction as they appear in both face-to-face and technologically mediated communication.

The study was qualitative in nature. It combined two methods: the qualitative interview (N=20) and observation of technologically mediated communication (N=25). The data were collected in four competence clusters of the Centres of Expertise Programme (OSKE) coordinated by the Ministry of Employment and the Economy of Finland. The data were analyzed inductively, in which the focus was on the quality, characteristics, processes and meanings of collaboration and communication.

Collaboration was proven to take place in communication in interpersonal relationships, teams, and networks. Each of these perspectives highlights specific communication phenomena linked to successful collaboration. Dispersed collaboration was proven to be possible if there is enough communication between collaborators. Thus, physical presence is not necessary for successful collaboration.

The results of this study encourage collaborators, team leaders, and coordinators to reflect on the processes of communication and they offer multiple insights into how to develop collaboration in working life. Besides practical recommendations, the results of this study indicate several interesting subjects for future research.

Keywords: collaboration, communication networks, interpersonal relationships, social interaction, technologically mediated communication, virtual teams

**Author's address** Annaleena Aira  
Department of Communication  
University of Jyväskylä  
P.O.BOX 35 (Z), 40014 University of Jyväskylä  
annaleena.aira@gmail.com

**Supervisor** Professor Maarit Valo  
Department of Communication  
University of Jyväskylä

**Reviewers** Professor Sanna Järvelä  
Learning and Educational Technology Research Unit  
Department of Educational Sciences  
University of Oulu

Doctor of Social Sciences Pirjo Kutinlahti  
Enterprise and Innovation Department  
Ministry of Employment and the Economy

**Opponent** Sanna Järvelä

## ESIPUHE

Työelämästä voi löytää mitä mielenkiintoisimpia yhteistyökuvioita. Yritykset ja julkiset toimijat perustavat verkostoja, strategisia alliansseja, moniammatillisia tiimejä, yhdistyksiä ja kokoonpanoja monenlaisiin tarkoituksiin. Olen tavannut monia ihmisiä, jotka ihailtavasti osaavat hyödyntää laajoja verkostojaan, vaikuttaa asioihin erilaisissa ryhmissä ja toimia yhteisten tavoitteiden hyväksi monella rintamalla. Tutkimusaiheena yhteistyö ylittää tieteenalojen ja organisaatioiden rajat. Yhteistyön tutkiminen tarjoaa kiehtovan mahdollisuuden tarkastella työn ja työyhteisön keskeisiä ilmiöitä varsin kokonaisvaltaisesti.

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimus antaa välineet tarkastella yhteistyön tekemistä käytännönläheisellä tasolla. Kun yhteistyötä halutaan katsoa lähempää ja ymmärtää sitä yksityiskohtaisemmin, on käytännössä järkevintä tarkastella yhteistyön tekemistä prosessina. Useimmiten ihmiset ovat jollain tavalla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa toimiessaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Siksi juuri vuorovaikutuksen ilmiöiden kautta voidaan päästä käsiksi yhteistyön mielekkyyteen ja tuloksellisuuteen. Vuorovaikutuksen prosesseja selvittämällä voidaan löytää tyypillisiä yhteistyön haasteita. Usein jo pelkkä tietoisuus tavallisimmista haasteista voi auttaa ymmärtämään oman yhteistyöprosessin piirteitä ja vaiheita. Lisäksi tutkimuksen avulla voidaan tuottaa ymmärrystä ja työkaluja, joiden avulla tavallisimmat yhteistyön sudenkuopat voidaan välttää tai niistä päästään nopeammin eteenpäin.

Kiinnostuin vuorovaikutuksen tutkimisesta hajautuneen yhteistyön kontekstissa aloittaessani työni Elintarvikekehityksen klusteriohjelman tiedottajana. Osaamiskeskusohjelma on maantieteellisesti ja organisatorisesti hajautettuine tiimeineen ollut erittäin mielenkiintoinen ympäristö tehdä työtä ja kerätä tutkimusaineistoa. Kiitän työ- ja elinkeinoministeriötä mahdollisuudesta kerätä väitöstutkimukseni aineisto juuri Osaamiskeskusohjelmasta.

Esitän lämpimät kiitokseni kaikille tutkimukseen osallistuneille osaamiskeskustoimijoille arvokkaista näkemyksistä, mahdollisuudesta seurata teknologiavälitteistä vuorovaikutustanne ja siitä innostuksesta, joka teistä tarttui tutkijaankin.

Kiitän professori Sanna Järvelää Oulun yliopistosta ja VTT Pirjo Kutinlahtea työ- ja elinkeinoministeriöstä siitä arvokkaasta palautteestanne, jota olette antaneet väitöskirjani käsikirjoituksesta.

Suomen Kulttuurirahastoa sekä Jyväskylän yliopiston humanistista tiedekuntaa ja viestintätieteiden laitosta kiitän niistä tutkijankuukausista, jotka mahdollistivat tutkimukseni viimeistelyn ansiotyöstä vapaana. Toteutin väitöskirjatyöni Foodwest Oy:n palveluksessa, jota kiitän esimerkillisestä suhtautumisesta työntekijän opiskeluun. Tutkijan ja tiedottajan roolit ovat yhdistyneet yllättävänkin luontevasti ja tukeneet toisiaan. Aiempaa työnantajaani Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitosta kiitän mahdollisuudesta tehdä lisensiaatin tutkimukseni puheviestinnän assistentin virassa. Lisäksi kiitän Suomen Kon-



kordia-liittoa ja Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitosta mahdollisuuksista esitellä tutkimustani kansainvälisissä konferensseissa.

Kiitos työtovereilleni Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella, Foodwest Oy:ssä ja Elintarvikekehityksen klusteriohjelmassa sekä laajempien töhönli liittävien verkostojen jäsenille. Erityisen lämmin kiitos "Manneli-tutkimusryhmän" kollegoilleni Ella Kyllöselle, Marko Siitoselle ja Anu Sivuselle kaikista yhteisistä vuosista ja monista yhteistyön tavoista.

Kaikkein suurimman kiitokseni esitän ohjaajalleni, professori Maarit Valolle. Tohtoriopintojeni aikana olen oppinut eniten juuri vuorovaikutussuhteessa ohjaajani kanssa. Tiedän olevani hyvin onnekas ja etuoikeutettu, kun minulla on ollut kunnia olla niin asiantuntevan, paneutuvan ja kannustavan ohjaajan tutkimusryhmässä.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni ja ystäviäni. Erityisesti kiitän vanhempiani Marja ja Juhani Airaa, siskoani Tuula Airaa ja mummiani Sirkka Kapasta luottamuksesta ja rohkaisusta. Puolisoani Toni Sutista kiitän sekä väitöskirjani kuvioden viimeistelystä että erityisesti vierellä kulkemisesta. Omistan tämän tutkimuksen rakkaille lapsilleni Saana Elisalle ja Liina Vanamolle.

Palmusunnuntaina 1.4.2012

Annaleena Aira

## KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	15
KUVIO 2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	28
KUVIO 3 Osaamiskeskusten muodostama verkosto eli osaamisklusteri .....	33
KUVIO 4 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät .....	38
KUVIO 5 Organisaatioiden muodostama verkosto .....	47
KUVIO 6 Osaamisklusterin kahdenväliset vuorovaikutussuhteet.....	53
KUVIO 7 Osaamisklusterien ydintiimit eli johtoryhmät .....	77
KUVIO 8 Osaamisklusterin muodostama verkosto .....	112

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Kansallisten osaamisklusterien tyypittely .....	31
TAULUKKO 2 Osaamiskeskukset ja niiden muodostamat osaamisklusterit ....	31

## SISÄLLYS

ABSTRACT  
ESIPUHE  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	15
	2.1 Yhteistyö rakenteina ja prosesseina .....	16
	2.2 Yhteistyön suhde vuorovaikutukseen .....	20
	2.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautuneessa yhteistyössä .....	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
	3.1 Tutkimuskysymykset.....	28
	3.2 Tutkimuskontekstina Osaamiskeskusohjelma .....	30
	3.3 Tutkimusmenetelmät .....	36
	3.3.1 Perustelut menetelmän valinnalle .....	36
	3.3.2 Osallistujat.....	39
	3.3.3 Aineistonkeruuprosessi.....	39
	3.3.4 Aineiston analysointi.....	43
4	YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS.....	45
	4.1 Kolme näkökulmaa yhteistyöhön .....	46
	4.2 Yhteistyön hajautuneisuus .....	48
	4.3 Mitä on toimiva yhteistyö?.....	49
5	VUOROVAIKUTUS KAHDENVÄLISISSÄ YHTEISTYÖSUHTEISSA .....	52
	5.1 Työelämän vuorovaikutussuhteet .....	52
	5.2 Toimivan yhteistyön tekijät vuorovaikutussuhteessa.....	56
	5.2.1 Luottamuksen rakentaminen .....	56
	5.2.2 Vuorovaikutussuhteen ylläpito.....	61
	5.2.3 Vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallinta .....	64
	5.3 Vuorovaikutuksen funktiot yhteistyösuhteessa .....	67
	5.3.1 Vuorovaikutussuhde tiedon lähteenä ja uusien näkökulmien välittäjänä .....	68
	5.3.2 Vuorovaikutussuhde ideoiden lähteenä ja ajatusten kehittämisen välineenä .....	70
	5.3.3 Vuorovaikutussuhde tuen saamisessa ja osoittamisessa .....	72
	5.3.4 Vuorovaikutussuhde ongelmanratkaisuun haastajana .....	75
6	VUOROVAIKUTUS TIIMEISSÄ.....	77
	6.1 Tiimi osaamisklusterin ytimessä .....	77
	6.2 Tiimin muodostuminen .....	79

6.3	Tiimin vuorovaikutuskäytänteet.....	87
6.4	Tiimin vuorovaikutuksen funktiot.....	92
6.4.1	Tiimi tiedon käsittelijänä.....	92
6.4.2	Tiimi ideoiden tuottajana ja jalostajana.....	95
6.4.3	Tiimi toiminnan arvioijana ja ongelmien käsittelijänä .....	99
6.5	Tiimin johtaminen .....	103
6.5.1	Tiimin johtajan rooli.....	103
6.5.2	Tiimin johtajan aktiivinen vuorovaikutus .....	106
6.5.3	Vuorovaikutuskäytänteiden luominen ja valvominen.....	109
7	VUOROVAIKUTUS YHTEISTYÖVERKOSTOISSA.....	111
7.1	Verkostoyhteistyö.....	111
7.2	Organisaatiolähtöisyydestä yhteistyöhakuisuuteen .....	115
7.3	Erilaisuuden hyödyntäminen .....	122
7.4	Suunnittelusta toteutukseen .....	125
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	128
8.1	Monimuotoinen yhteistyö .....	129
8.2	Toimiva yhteistyö.....	130
8.2.1	Vuorovaikutussuhteen hallinta.....	131
8.2.2	Tiimin prosessien hallinta.....	137
8.2.3	Verkostojen hallinta .....	140
8.3	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus yhteistyön edistäjänä .....	143
8.4	Hajautuneen yhteistyön kehittäminen .....	146
9	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA HAASTEET JATKOTUTKIMUKSELLE.....	152
9.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	153
9.1.1	Tutkimustilanteen arviointi.....	153
9.1.2	Tutkimuksen uskottavuus .....	154
9.1.3	Tutkimustulosten siirrettävyys.....	156
9.1.4	Tutkimuseettiset näkökohdat.....	157
9.2	Haasteita jatkotutkimukselle .....	159
	SUMMARY.....	163
	LÄHTEET .....	167
	LIITTEET .....	181
Liite 1	Klusterikoordinaattorien ja alueellisten osaamiskeskusten tehtävät Osaamiskeskusohjelman perustamisasiakirjassa .....	181
Liite 2	Haastattelujen teemarunko .....	182

# 1 JOHDANTO

Onko Suomessa enää olemassa töitä, joihin ei sisälly minkäänlaista yhteistyön tekemistä? Yhteistyötaitojen oppimista pidetään tärkeänä viimeistään peruskoulusta alkaen, ja niitä korostetaan työpaikkailmoituksissa toimialasta riippumatta. Terveysthuollossa perustetaan moniammatillisia tiimejä, lapsia kasvatetaan kodin ja koulun välisessä yhteistyössä ja suomalaisia kasvuyrityksiä autetaan kansainvälistymään erilaisten julkisten toimijoiden yhteistyöllä. Työpaikoilla perustetaan ryhmiä edistämään kehittämishankkeita, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Yksityisyrittäjille verkostoituminen on päivän sana. Monet työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi mutta myös hektiseksi tehdessään organisaatioiden välistä yhteistyötä mitä erilaisimpien kumppanien kanssa. Harrastusjärjestöt yhdistävät voimansa ja järjestävät yhteisiä tapahtumia herättääkseen laajemman mielenkiinnon ja saadakseen lisää harrastajia joukkoonsa.

Yhteistyöstä haetaan ratkaisuja myös kiristyvän kansainvälisen kilpailun edessä. Työelämän rakennemuutokset ja globalisoituminen ajavat organisaatiot tekemään hyvinkin strategisia päätöksiä yhteistyöstä muiden organisaatioiden kanssa. Suuren organisaation toimintaa ilman yhteistyötä eri osastojen ja yksiköiden välillä pidetään nykyään tehottomana ja vanhanaikaisena. Sen sijaan perustetaan kansainvälisiä tiimejä, joiden jäsenet työskentelevät eri maissa ja maanosissa. Yhteistyöstä eri tieteenalojen ja osaamisalojen rajapinnoilla odotetaan innovatiivisia oivalluksia.

Viestintäteknologian kehittyminen on avannut yhteistyölle uusia mahdollisuuksia. Tämä liittyy myös tietotyön yleistymiseen, sillä työssä, jossa luodaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa, hajautunut yhteistyö on luontevaa. Työntekijän omat yhteistyöverkostot, joita hän on työssään rakentanut, muodostuvat hänen omiksi resurssseikseen ja kilpailuvaltikseen, jotka hän voi viedä mukanaan vaihtaessaan työpaikkaa. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittymisen myötä yhteistyö organisaatioiden välillä eri puolilla maailmaa alkaa tuntua aivan luontevalta ja tavanomaiselta. Yhteistyön tekeminen ei enää edellytä samalla työpaikalla työskentelyä eikä välttämättä edes jatkuvaa matkustelua. Hajautuneen työskentelyn on havaittu lisäävän vuorovaikutuksen epämuodollisuut-

ta, tasa-arvoista osallistumista ja hierarkian madaltumista, minkä odotetaan tekevän työskentelystä joustavampaa ja innovatiivisempaa.

Yhteistyön merkityksen arvioidaan tulevaisuudessa yhä kasvavan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Yhteistyön laajasta yleistymisestä ja suuresta merkityksestä huolimatta yhteistyön tekemisen prosessista tiedetään edelleen varsin vähän. Yhteistyötä on tutkittu monella tieteenalalla ja erilaisista näkökulmista, mutta tutkimus keskittyy vahvasti yhteistyön rakenteellisten edellytysten tarkastelemiseen. Käytännössä yhteistyö osoittautuu usein haasteelliseksi toteuttaa. Yhteistyön tekemisen prosessin ymmärtäminen voi auttaa yhteistyön tekijöitä ratkaisemaan yhteistyön haasteita ja saamaan yhteistyöstä enemmän hyötyä.

Tietoa tarvitaan lisää erityisesti sellaisesta yhteistyöstä, joka on hajautunut maantieteellisesti (eri paikkakunnille), organisatorisesti (eri organisaatioihin) ja/tai ajallisesti (viestinnän viivästeisyyden myötä). Tutkimus ja monet käytännön kokemukset osoittavat, ettei yhteistyön tekeminen ole aina tuloksellista saatikka helppoa, eikä yhteistyöstä odotettavia hyötyjä aina tavoiteta. Yhteistyö vie paljon resursseja. Vaikka yhteistyötä pidetään useissa tutkimuksissa hyvin myönteisenä ilmiönä, voi yhteistyöllä olla myös haitallisia seurauksia, kuten vapaamatkustusta, ryhmäajattelua tai vallan keskittymistä. Niin kauan kuin yhteistyöprosessia ei ymmärretä riittävästi, yhteistyön tuloksellisuutta on vaikea ennustaa tai sen prosessia missään määrin hallita.

Eri tieteenalojen käsitykset yhteistyöstä ja lähestymistavat yhteistyön tutkimiseen poikkeavat toisistaan hyvinkin paljon. Tässä tutkimuksessa yhteistyötä tarkastellaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimus kuuluu puheviestinnän alaan. Puheviestinnässä tutkitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta (engl. interpersonal communication, social interaction), tapahtui se sitten kasvokkain tai jonkin viestintävälineen avulla. Ihmisten välinen vuorovaikutus käsitetään tässä tutkimuksessa prosessiksi, jossa ihmiset luovat, jakavat, vaihtavat ja neuvottelevat merkityksiä toistensa kanssa.

Tähänastinen yhteistyötutkimus ei anna vastauksia siihen, miten vuorovaikutuksen roolia voidaan jäsentää yhteistyössä. Millainen rooli vuorovaikutuksella on toimivassa yhteistyössä? Millaiset vuorovaikutuksen ilmiöt ovat keskeisiä yhteistyössä, jolle on tyypillistä hajautunut työskentely ja pitkäkestoinen yhteistyö? Entä miten teknologiavälitteinen vuorovaikutus näyttäytyy hajautuneessa yhteistyössä?

Tässä tutkimuksessa ihmisten välistä vuorovaikutusta pidetään sekä kognitiivisena että observeitavana ilmiönä. Fenomenologisen ontologian mukaisesti vuorovaikutus nähdään kognitiivisena ilmiönä, mikä näkyy siinä, että vuorovaikutuksen osapuolilla on omanlaisensa, usein toisistaan poikkeavat näkemykset keskinäisestä vuorovaikutuksestaan. Samanaikaisesti vuorovaikutus nähdään sosiokulttuurisen tradition mukaisesti ilmiönä, jonka ihmiset luovat sosiaalisella toiminnalla ja joka voidaan havaita ihmisten käyttäytymisessä. Olemassa olevat kulttuuriset ja sosiaaliset rakenteet määrittävät vuorovaikutusta, mutta samalla ihmisten välinen vuorovaikutus luo ja muokkaa todellisuutta.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on *ymmärtää ja kuvaata työelämän yhteistyötä käsitteenä ja ilmiönä sekä tarkastella yhteistyön suhdetta vuorovaikutukseen*. Yhteistyö on ilmiönä ja käsitteenä monimutkainen, ja sitä on aiemmissa tutkimuksissa määritelty monin tavoin – tai jätetty kokonaan määrittelemättä pitäen yhteistyön ilmiötä itsestäänselvyytensä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on *selvittää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen roolia hajautuneessa yhteistyössä*. Viestintäteknologian käytön yleistymisen työelämässä mahdollistaa hajautuneen yhteistyön. Samalla teknologiavälitteinen vuorovaikutus muokkaa työelämän vuorovaikutusta ja yhteistyön tekemisen tapoja. Tässä tutkimuksessa viestintäteknologiaa tarkastellaan ihmisten välisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Viestintäteknologian tuomat mahdollisuudet piilevät harvoin viestintäteknologian uusissa ominaisuuksissa ja teknisissä ratkaisuissa, vaan ratkaisevaa on se, millaiseksi vuorovaikutus teknologian välityksellä muodostuu.

Vaikka hajautunut yhteistyö on työelämässä yleistynyt, yhteistyötä tarkastellaan tutkimuksissa edelleen useimmiten kasvokkain tapahtuvana prosessina. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä aidossa työelämän yhteistyössä on tutkittu varsin vähän. Yhteistyöprosessia tarkastelevissa tutkimuksissa yhteistyö on tapahtunut pääasiassa kasvokkaistilanteissa tai tutkimuksessa on tarkasteltu teknologiavälitteistä viestintää varsin rajoittuneesti, kuten sähköpostiviestejä ja kokousmuistioita.

Aiempien yhteistyötutkimusten hyödynnettävyyttä heikentävät monet menetelmälliset ongelmat. Työelämän yhteistyön tarkastelussa kenties merkittävimpänä heikkoutena voidaan pitää opiskelijaryhmien käyttöä tutkimuskohteina oikean työelämän tutkimisen sijaan sekä keinotekoisien yhteistyötilanteiden tutkimista. Lisäksi useissa tutkimuksissa selvitetään yhteistyötä ainoastaan yhteistyön yhden osapuolen käsitysten avulla. Tyypillistä on, että yhteistyötä tarkastellaan vain yhdellä tasolla: esimerkiksi ryhmän yhteistyön tarkastelussa saatetaan kokonaan sivuuttaa kahdenvälinen yhteistyö ryhmien sisällä.

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta on tarkasteltu 1970-luvulta alkaen, mutta vasta 2000-luvulla viestintäteknologian käytön yleistyttyä tutkimusten määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Teknologiavälitteisen viestinnän tutkimusta leimaavat yhä edelleen itsearviointiin perustuvat kyselylomaketutkimukset, koeasetelmat tavallisesti opiskelijaympäristössä, kvantitatiivinen tutkimusperinne ja kirjoitettuun viestintään keskittyminen. Tässä tutkimuksessa teknologiavälitteistä vuorovaikutusta päästään tarkastelemaan oikeassa työelämässä ja sellaisessa ympäristössä, kuin yhteistyön osapuolten välinen teknologiavälitteinen vuorovaikutus tapahtuisi ilman tutkimustakin.

Tutkimuksen aineisto on kerätty työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman määräaikaisten erityisohjelman, Osaamiskeskusohjelman osaamisklustereista. Ohjelman yleisiä päämääriä ovat huippuosaamiseen perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, alueiden välisen erikoistumisen ja yhteistyön vahvistaminen sekä alueellisten innovaatioympäristöjen vetovoiman lisääminen. Ohjelmassa yhdistetään eri paikkakunnilla toimivia alueellisia osaamiskeskustoja kansallisiksi osaamisklustereiksi. Klusterimalli antaa osaamiskeskustoille

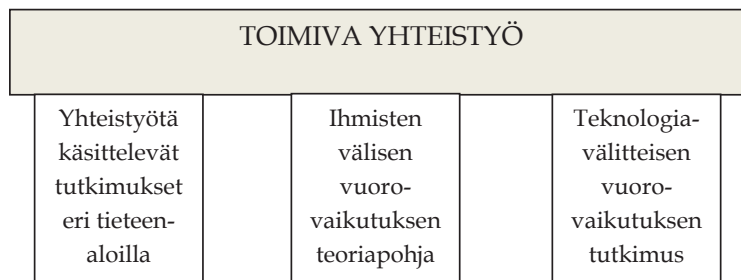
mahdollisuuden rakentaa yhteistyötä eri paikkakuntien välillä. Osaamiskeskusten välisen yhteistyön tehostuminen ja keskusten välisten synergioiden lisääminen ovat olleet klusterimalliin siirtymisen perusteina uuden ohjelmakauden alkaessa. (Osaamiskeskusohjelma 2007–2013.) Toisaalta pelkät yhteistyön rakenteet eivät vielä takaa yhteistyön syntymistä osaamisklustereissakaan, mikä tekee klustereista mielenkiintoisen kontekstin yhteistyön tarkastelulle.

Tämä tutkimus tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan yhteistyön tutkimiseen. Tarkastelemalla yhteistyötä ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta päästään konkreettisella tavalla kiinni siihen, miten työelämän yhteistyötä ihmisten välillä toteutetaan.



## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa ensinnäkin ihmisten välistä vuorovaikutusta käsittelevään teoriapohjaan, toiseksi yhteistyötä käsitteleviin tutkimuksiin eri tieteenaloilla ja kolmanneksi teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen teoriapohjaan (ks. kuvio 1). Lähestymistapa on moniteoriainen, eli tutkimuksessa ei testata mitään yksittäistä teoriaa, vaan lähtökohtana ovat useat teorit, joiden avulla voidaan selittää tutkimuksessa esiin tulevia ilmiöitä. Yhteistyön arvioidaan olevan niin monimutkainen prosessi, että moniteoriaista lähestymistapaa voidaan pitää tarkoituksenmukaisimpana (Smith, Carroll & Ashford 1995).



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.1 Yhteistyö rakenteina ja prosesseina

Yhteistyötä (engl. collaboration) on tutkittu monilla eri tieteenaloilla ja erilaisista lähtökohdista. Yhteistyö on ilmiönä ja käsitteenä varsin haastava ja monella tavalla ymmärretty. Eri tieteenaloilla (ml. liikkeenjohto, kasvatustiede, yhteiskuntatieteet) tehdyissä tutkimuksissa yhteistyön määritelmät ja operationalisointi vaihtelevat suuresti. Yhteistyöllä on tarkoitettu muun muassa tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaa tai pitempään jatkuvaa vuorovaikutusta (Lewis 2006, 200). Joissain tutkimuksissa yhteistyön käsitettä ei ole lainkaan määritelty, mikä osoittaa, että yhteistyön käsitettä on pidetty itsestäänselvyytenä. Yhteistyön edellytyksinä on pidetty sitä, etteivät osapuolet pystyisi suoriutumaan tehtävästä yksin ja että ne alkavat arvostaa toistensa näkemyksiä, kysymyksiä ja ideoita (Peters & Manz 2007, 119). Kuitenkin yhteistyön lähtökohtana voivat olla monenlaiset asiat, ja yhteistyötä saatetaan tehdä myös tilanteissa, joissa tavoitteeseen voitaisiin periaatteessa päästä yksinkin. Käytännössä yhteistyötä joutuvat tekemään myös ihmiset, jotka eivät erityisemmin arvosta toistensa näkemyksiä, kysymyksiä ja ideoita, ja yhteistyö saattaa silti onnistua riittävän hyvin. Epäselväksi jääkin, mitä yhteistyö oikeastaan on ja mikä on riittävä yhteistyön taso.

Yhteistyön tiedetään olevan hyvin kontekstisidonnainen ilmiö (Keyton, Ford & Smith 2008, 383). Konteksti ohjaa yhteistyön luonnetta ja yhteistyön tekemisen tapoja. Yhteistyötä on tutkittu paljon koulutuksen kontekstissa yhteisöllisen oppimisen (engl. collaborative learning) näkökulmasta (Beldarrain 2007; Dillenbourg 1999; Järvelä, Volet & Järvenoja 2010) sekä opettajien ja vanhempien välisen yhteistyön näkökulmasta (Tschannen-Moran 2000), terveydenhuollon kontekstissa eri ammattilaisten tai ammattilaisten ja potilaan välisen yhteistyön näkökulmasta (Feudtner 2007; Nikander 2003), liike-elämän kontekstissa tiimien näkökulmasta (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2005) sekä yhteistyöhön perustuvana konfliktinhallintamenetelmänä (Lange 2003; Paul, Seetharaman, Samarah & Mykytyn 2004).

Yhteistyön tutkimusperinteessä on vahvasti keskitytty *yhteistyörakenteiden* tutkimiseen. Yhteistyörakenteet mahdollistavat yhteistyön, mutta eivät vielä takaa sen syntymistä. Tällaisia yhteistyön rakenteellisia edellytyksiä on nimetty eri tieteenalojen tutkimuksissa valtava määrä, muun muassa tehtävän vaatimukset, tavoitteiden selkeys, käytössä olevat resurssit, yksilöiden taidot ja kompetenssit, ryhmän ominaisuudet, organisaatioiden ominaisuudet, roolien selkeys, valtaerot, odotusten täyttyminen, luottamus toimijoiden välillä, maantieteellinen läheisyys, osapuolten sitoutuminen, työnjako, konfliktien hallinta sekä johtamistekijät (Frey 2003, 239; Dietrich, Eskerod, Dalcher & Sandhawaliala 2010; Dillenbourg 1999; Staples & Cameron 2004).

Tämän tutkimuksen kontekstissa yhteistyön perusrakenteet - osaamisklusterit - on pystytetty hallinnollisella päätöksellä osaamiskeskusten hake-  
musten perusteella. Osaamiskeskusohjelmassa on määritelty klustereihin erilai-

sia yhteistyörakenteita yhteistyön edistämiseksi, kuten jokaiseen klusteriin palkattu yhteistyötä koordinoiva klusterikoordinaattori. On kuitenkin huomattava, että hyvätkään rakenteet eivät vielä takaa yhteistyön syntymistä. Tutkimuskontekstissa tämä on nähtävillä siinäkin, että Osaamiskeskusohjelman väliarvioinnissa (Pelkonen ym. 2010, 92) havaittiin klustereissa eroja osaamiskeskusten välisen yhteistyön toimivuudessa, vaikka rakenteet ovat samankaltaiset kaikissa klustereissa.

Yhteistyön ymmärtämiseksi onkin välttämätöntä tarkastella yhteistyön toteutumista *yhteistyöprosessina*. Prosessinäkökulman mukaan yhteistyö ei synny rakenteista, vaan yhteistyö on toimintatapana lopulta vapaaehtoista, eli yhteistyön osapuolet joko toteuttavat tai jättävät toteuttamatta yhteistyötä omalla käyttäytymisellään. (Keyton, Ford & Smith 2008; Lewis 2006.) Silloinkin, kun puhutaan organisaatioiden välisestä yhteistyöstä, yhteistyön toteuttavat käytännössä ihmiset, eri organisaatioiden edustajat. Tässä yhteistyöprosessilla tarkoitetaan sitä prosessia, jolla yhteistyötä käytännössä ihmisten käyttäytymisessä toteutetaan. Esimerkiksi yhteisöllisen oppimisen tutkimuksissa yhteistyöprosesseilla tarkoitetaan yhteistyön osapuolten kognitiivisia (oppimis)prosesseja (Dillenbourg 1999, 10–12).

Lewis (2006, 213–222) on tarkastellut yhteistyötä viestinnän näkökulmasta ja tehnyt synteisiä yhteistyön määritelmistä. Hän on analysoinut tutkimuksia, joissa on tarkasteltu yhteistyön tekemistä prosessina. Analyysin mukaan yhteistyön määritelmiä yhdistää yhteistyön käsittäminen (1) aktiiviseksi toiminnaksi, joka tapahtuu (2) yhdessä ja (3) tasapuolisesti yhteistyön osapuolten kesken. Määritelmissä yhteistyö käsitetään (4) prosessiksi, joka on (5) vapaaehtoista ja (6) epämuodollista. Suurimmat erot määritelmissä liittyvät käsitykseen ajasta (täytyykö yhteistyön olla pitempikestoista vai voiko se olla lyhytkestoista), yhteistyön osapuolten samanlaisuudesta (otetaanko määritelmässä kantaa yhteistyön osapuolten samanlaisuuteen tai erilaisuuteen) sekä yhteistyön tavoitteista (määritelmissä on painotettu joko osapuolten omien tavoitteiden saavuttamista yhteistyön avulla tai yhteisten tavoitteiden toteutumista). Määritelmien ongelmiksi Lewis näkee tarkkuuden puutteen, yhteistyön käsitteen erottamisen sen lähikäsitteistä sekä ideaaliseen yhteistyöhön keskittymisen sen sijaan, että tarkasteltaisiin riittävää yhteistyön tasoa.

Yhteistyön (engl. collaboration) lähikäsitteitä ovat seuraavat käsitteet (Huxham & Vangen 2005, 4; Lewis 2006, 203–204):

- yhteistoiminta (engl. cooperation)
- koordinaatio (engl. coordination)
- kumppanuus (engl. partnership)
- yhteisyritys (engl. joint venture)
- allianssi (engl. alliance)
- verkosto (engl. network)
- koalitio (engl. coalition).

*Yhteistoiminta* (engl. cooperation) on määritelty prosessiksi, jossa yksilöt, ryhmät ja yhteisöt kohtaavat toisensa, ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja muodostavat vuorovaikutussuhteita molemminpuolisen edun tai hyödyn saavuttamiseksi (Smith, Carroll & Ashford 1995, 10). Yhteistoiminta on arkikielessä ja operationaalistamisen kautta myös tutkimuksissa usein lähellä yhteistyön käsitettä tai sen synonyymi. Englannin kielen käsitteet collaboration ja cooperation kääntyvät toisinaan yhteistyöksi ja yhteistoiminnaksi, toisinaan juuri toisin päin. Tässä tutkimuksessa yhteistyöllä viitataan collaboration-käsitteeseen ja yhteistoiminnalla cooperation-käsitteeseen.

Sekä yhteistyö että yhteistoiminta tarkoittavat yhdessä tekemistä. Käsitteiden eroja on haettu yhteistyön osapuolten yhtä vahvasta aktiivisesta panoksesta, minkä nähdään määrittävän vain yhteistyötä (Lewis 2006, 203). Yhteisöllisen oppimisen yhteydessä yhteistyöllä tarkoitetaan yhdessä tekemistä ja yhteistoiminnalla ennemminkin työnjakoa, jonka jälkeen jokainen suorittaa työstä oman osuutensa (Dillenbourg 1999, 8). Yleisesti ottaen englanninkielisessä kirjallisuudessa yhteistyö vaikuttaa olevan yhteistoimintaa tiiviimpää yhdessä tekemistä.

Suomenkielisessä termistössä yhteistyön ja yhteistoiminnan käsitteiden välillä ei ole selvää eroa. Yhteiskuntatieteellisen alan väitöstutkimuksissa käsitteiden eroja on haettu seuraavasti: yhteistyöllä nähdään olevan yhteistoimintaa "konkreettisempi merkitys" (Willman 2001) tai yhteistyön määritellään viittaavan yhteisten tavoitteiden toteutumiseen, kun taas yhteistoiminnan määritellään viittaavan keskinäiseen luottamukseen ja "kohtaamiseen" (Mönkkönen 2002). Arkikielessä suomenkieliseen sanaan yhteistoiminta liittyy miellelyhtymä laissa määritellystä yhteistoimintamenettelystä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007).

*Koordinaatiolla* (engl. coordination) tarkoitetaan yhteistyön lähikäsitteenä toimintaa, jossa erilliset osaset yhdistetään toisiinsa mahdollisimman tehokkaiden tai laadukkaiden tulosten saavuttamiseksi (Lewis 2006, 204; Smith, Carroll & Ashford 1995, 11). Toisen näkemyksen mukaan koordinaatiota pidetään yhteistyötä synnyttävänä tai välittävänä toimintana (Bjørn & Ngwenyama 2010). Osaamiskeskusohjelman kielenkäytössä koordinaatio viittaa nimenomaan tällaiseen yhteistyötä edistävään ja synnyttävään toimintaan, joka on vastuutettu klusterikoordinaattorille.

Muiden lähikäsitteiden englanninkieliset termit ovat tavallisemmin käytettyjä suomalaisessakin työelämässä. Niitä on tutkittu erityisesti taloustieteiden ja liikkeenjohdon näkökulmista. Kumppanuus, yhteisyritys, allianssi, verkosto ja koalitio ovat oikeastaan muodollisia rakenteita, joiden tarkoituksena on mahdollistaa yhteistyö osapuolten (esimerkiksi organisaatioiden) välillä. Vesalaisen (2006, 9) mukaan nämä käsitteet ovat sekä teoreettisesti että käytännössä häilyviä. *Kumppanuudella* (engl. partnership) tarkoitetaan yleensä organisaatioiden välistä pitkäkestoista liittoumaa, jonka avulla pyritään hallitsemaan tärkeä strateginen haaste (Toiviainen, Toikka, Hasu & Engeström 2004). *Yhteisyritys* (engl. joint venture) tarkoittaa joko omistuksen jakoon tai sopimukseen perustuvia kahden tai useamman yrityksen muodostamia yhteisyrityksiä (Talous-

sanakirja 2011). *Alliansseilla* (engl. alliances) viitataan yleensä strategisiin alliansseihin, joissa kaksi tai useampi keskenään kilpailevaa yritystä tekee yhteistyötä, joka on luonteeltaan strategista koskettaen yrityksille elintärkeitä t&k-, tuotanto- tai markkinointitoimintoja (Palmborg & Pajarinen 2005). *Verkostossa* (engl. network) joukko organisaatioita muodostaa keskenään yhteenliittymän, jossa erivahvuiset ja -laatuiset siteet yhdistävät verkoston osapuolia. *Koalitio* (engl. coalition) tarkoittaa liittoa tai yhteenliittymää. Käsitettä käytetään erityisesti poliittisissa ja sotilaallisissa yhteyksissä, mutta sillä voidaan viitata myös esimerkiksi yritysten muodostamaan yhteenliittymään.

Yhteistyön tutkimusperinnettä monilla tieteenaloilla leimaa suhtautuminen yhteistyöhön yksinomaan positiivisena ilmiönä (Keyton, Ford & Smith 2008, 380; Lewis 2006, 223; Smith, Carroll & Ashford 1995, 17). Arkikielessäkin yhteistyöllä on positiivinen kaiku. Käytännön työelämässä periaate "mitä enemmän / tiiviimpää yhteistyötä, sitä parempi lopputulos" ei kuitenkaan ole kovin realistinen lähtökohta. Löyhempi yhteistyö voi olla tarkoituksenmukaista joissain tilanteissa esimerkiksi resurssikysymysten takia. Sopivan tai riittävän yhteistyön tasoon ei kuitenkaan ole tutkimuksissa pystytty ottamaan kantaa.

Yhteistyö voidaan käsittää tasapainoiluksi erilaisten jännitteiden hallitsemiseksi yhteistyötilanteessa. Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin alueellisten eri organisaatioiden jäsenistä koostuvien innovaatiotiimien yhteistyötä vuorovaikutuksen näkökulmasta (Keyton, Ford & Smith 2008), tunnistettiin neljä tällaista jännitettä:

- jännite yhteistyöstä saatavien hyötyjen ja siihen resursoitujen panosten välillä
- jännite osapuolten identiteettien määrittelemisestä (ovatko yhteistyön osapuolina organisaatiot vai henkilöt)
- jännite yhteistyön tuloksiin keskittymisen ja yhteistyöprosessiin keskittymisen välillä
- jännite toimijoiden edustamien julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Yhteistyön tarkasteleminen jännitteiden hallinnan kautta voi auttaa hahmottamaan sitä, ettei toimivin yhteistyö välttämättä tarkoita yhteistyön maksimointia vaan sopivan tasapainon löytämistä esimerkiksi yhteistyöstä saatavien tulosten ja siihen investoitavien resurssien välillä.

Työelämän yhteistyön tarkastelun lähtökohdaksi otetaan tässä tutkimuksessa virtuaalitiimejä tutkineiden Petersin ja Manzin (2007, 119) näkemyksen pohjalta kehitetty määritelmä, jonka mukaan yhteistyö on *tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma*. Yhteistyöhön kuuluu tyypillisesti päätöksentekoa toisistaan riippuvaisten osapuolten kesken, päätösten yhteistä omistajuutta ja yhteistä vastuuta yhteistyön tuloksista (Liedtka 1996, 21; Peters & Manz 2007, 119). Yhteistyön määritelmä jää vielä varsin yleiselle tasolle. Jotta yhteistyön prosessia pystytään jäsentämään, tarvitaan empiiristä tutkimusta yhteistyön toteutumisesta. Työ-

elämän yhteistyön jäsentämiseksi tarvitaan lisäksi empiiristä tutkimusta, joka kohdistuu oikeaan työelämään.

Tässä tutkimuksessa yhteistyötä tarkastellaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen kannalta. Vuorovaikutuksen näkökulma on yhteistyön tarkastelussa yllättävänkin harvinainen ottaen huomioon, että yhteistyötä toteutetaan nimenomaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta tarkastelemalla voidaan jäsentää yhteistyötä konkreettisella tavalla. Yhteistyön suhde vuorovaikutukseen on jäänyt yhteistyötutkimuksissa vähäiselle tarkastelulle, ja tämän suhteen selventäminen vaatii empiiristä tutkimusta.

## 2.2 Yhteistyön suhde vuorovaikutukseen

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, mikä on yhteistyön suhde ihmisten väliseen *vuorovaikutukseen* (engl. communication / social interaction). Vuorovaikutusta on määritelty monenlaisin tavoin. Määritelmille on tyypillistä vuorovaikutuksen käsittäminen ihmisten sosiaalisesti käyttäytymiseksi, johon liittyy viestien lähettämistä, vastaanottamista, vaihtamista ja tulkintaa. Tässä työssä vuorovaikutus ymmärretään väljästi *ihmisten välillä tapahtuvaksi merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi*. Merkitykset koskevat paitsi käsiteltävää asiaa, myös ihmisen käsityksiä itsestään, ympäristöstään ja suhteestaan vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen. Vuorovaikutus sekä heijastaa todellisuutta että muokkaa ja säätelee sitä. Lisäksi vuorovaikutus on sekä kognitiivinen prosessi että havaittavissa olevaa viestintäkäyttäytymistä. (Braithwaite & Baxter 2008, 4; Frey, Botan & Kreps 2000; Littlejohn 1999; Stewart 1999, 25.) Tässä työssä halutaan saada selville niitä merkityksiä, joita yhteistyön osapuolilla on ja joita he antavat yhteistyöprosessille ja vuorovaikutukselle.

Useimmissa yhteistyötä käsittelevissä tutkimuksissa ei ole lainkaan pohdittu, mikä rooli yhteistyöprosessissa on sillä, että ihmiset ovat toistensa kanssa yhteydessä kasvokkain tai viestintäteknologian välityksellä. Vuorovaikutusta saatetaan sivuta tai siihen saatetaan jollain tavoin viitata, mutta vuorovaikutuksen roolia yhteistyön kannalta ei useimmiten millään tavalla nosteta käsitteilyyn. Vuorovaikutus on erityisesti liikkeenjohdon ja tiimityön tutkimuksissa mainittu esimerkiksi yhtenä onnistuneen yhteistyön osa-alueena (Dietrich ym. 2010; Hoegl & Proserpio 2004; Huxham & Vangen 2005), mutta lähemmin tarkasteltuna muidenkin kuin vuorovaikutukseksi nimetyn tekijän (kuten tuen) havaitaan olevan nimenomaan vuorovaikutuksen ilmiötä (Hoegl & Proserpio 2004).

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen suhdetta on tarkasteltu myös yhteisöllisen oppimisen kontekstissa. Yhteistyötä heijastavaksi vuorovaikutukseksi oppimistilanteessa on määritetty vuorovaikutteinen ja viivästeetön (synkroninen) viestintä, jossa keskusteltavat asiat ovat lähtökohtaisesti neuvoteltavissa yhteistyön osapuolten kesken (Dillenbourg 1999, 8–10). Oppimisen kontekstissa yhteistyötä toteuttava vuorovaikutus nähdään siis lähtökohtaisesti viivästeet-

tömäksi, kun taas työelämän yhteistyön kontekstissa yhteistyötä voidaan toteuttaa myös asynkronisen eli viivästeisen viestinnän avulla. Yhteisöllisen oppimisen kontekstissa vuorovaikutus tähtääkin nähdäkseni juuri oppimiseen (kognitiivisena prosessin) ja on siinä mielessä hieman erilainen prosessi kuin työelämän yhteistyö, jonka tuloksena on esimerkiksi jokin yhteinen tuotos, idea, ongelmanratkaisu, päätös tai sopimus.

Yhteistyötutkimuksissa käytetään toisinaan käsitettä *kollaboratiivinen vuorovaikutus* (engl. collaborative interaction). Useimmiten tätä käsitettä käytetään sitä lainkaan määrittelemättä, mutta käsitteellä näytetään viitattavan sellaiseen vuorovaikutukseen, joka jollain tavoin edistää yhteistyön toteutumista tai joka ilmenee yhteistyöprosessissa. Epäselväksi jää, onko kollaboratiivinen vuorovaikutus kontekstin mukaan määrittyvää (yhteistyötilanteissa esiintyvää) vuorovaikutusta, sellaista vuorovaikutusta, joka ilmentää yhteistyötä, sellaista vuorovaikutusta, joka edistää yhteistyötä vai näitä kaikkia. Toisinaan kollaboratiivinen vuorovaikutus on määritelty: esimerkiksi erityiseksi viestinnän muodoksi, joka tuotetaan yhdessä kahden tai useamman toistensa kanssa työskentelevän henkilön kesken ja jossa huomioidaan sekä informaation vaihto että ihmisten välisten suhteiden luonne (Feudtner 2007). Tällaisen määritelmän mukaan kollaboratiivinen vuorovaikutus tarkoittaa itse asiassa kaikkea toistensa kanssa työskentelevien ihmisten välistä vuorovaikutusta, koska vuorovaikutus tuotetaan aina yhteistyössä viestijäosapuolten kesken ja se sisältää aina tehtävä- ja suhdetason. Toisaalla kollaboratiivinen vuorovaikutus on määritelty yhteistyön osapuolten välisen riippuvuuden hallinnaksi (Lewis 2006, 230). Tämäkin määritelmä jää kovin yleiselle tasolle eikä pysty rajaamaan kollaboratiivisen vuorovaikutuksen käsitettä riittävästi, saati erottamaan sitä vuorovaikutuksen käsitteestä. Kollaboratiivisen vuorovaikutuksen käsiteanalyysiä hankaloittaa se, ettei vuorovaikutuksen suhteesta yhteistyöhön ole vielä riittävästi tutkimustietoa. Määritelmien valossa vuorovaikutuksen "kollaboratiivisuus" ei siis näytä tuovan vuorovaikutuksen käsitteeseen juurikaan lisäarvoa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä vuorovaikutus kollaboratiivisen vuorovaikutuksen käsitteen sijaan.

Yhteistyön suhdetta vuorovaikutukseen on joissain (erityisesti tiimityön ja liikkeenjohdon) tutkimuksissa haettu systeemisen lähestymistavan panosten ja tuotosten näkökulmasta. Yhteistyön saatetaan määrittää luovan (avointa ja suoraa) vuorovaikutusta (Peters & Manz 2007, 119), tai sitten vuorovaikutus nähdään yhteistyön edellytykseksi (Bjørn & Ngwenyama 2010; Dietrich ym. 2010). Toisin sanoen vuorovaikutus nähdään joissain tutkimuksissa yhteistyön edellytyksenä eli panoksena (engl. input) ja joissain tutkimuksissa yhteistyön tuloksena (engl. output). Panos- ja tuotosnäkökulma on kuitenkin haasteellinen puhuttaessa vuorovaikutuksen suhteesta yhteistyöhön. Yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat olevan niin tiiviisti yhteen kietoutuneita ilmiöitä, ettei aiemmassa tutkimuksessa ole kyetty kunnolla erottamaan niitä toisistaan. Vuorovaikutus ja yhteistyö eivät kuitenkaan ole toistensa synonyymejä, vaan eri tason käsitteitä. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen käsitteiden erottaminen ja yhteen kietoutumisen tapojen jäsentäminen edellyttävät empiiristä tutkimusta.

Kun ihmisten välistä vuorovaikutusta tarkastellaan prosessina, voidaan prosessin jäsentämiseen käyttää *rakenteistumisen* eli *strukturaation teoriaa* (engl. structuration theory; Giddens 1984). Rakenteistumisen teoria selittää ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja *rakenteiden* vastavuoroista suhdetta: rakenteet ohjaavat vuorovaikutusta, joka edelleen muokkaa rakenteita. On huomattava, että rakenteen käsite on tässä erilainen kuin puhuttaessa yhteistyön rakenteista. Yhteistyötutkimuksessa rakenteilla tarkoitetaan staattisia tekijöitä, joiden tulee olla kunnossa, jotta yhteistyö voi toimia. Tällöin rakenteet voivat useinkin olla tekijöitä, joihin yhteistyön osapuolet eivät voi vaikuttaa, kuten rahoitusjärjestelmä. Rakenteistumisen teoriassa rakenteet sitä vastoin ovat mitä tahansa *normeja* (sovittuja tai ääneen lausumattomia sääntöjä ja käytäntöjä, jotka ohjaavat toimintaa) tai *resursseja* (kuten käytössä oleva viestintäteknologia tai tiimin jäsenten tiedot ja taidot). Teorian huomio on rakenteiden ja vuorovaikutuksen vastavuoroisessa suhteessa (rakenteistumisessa).

Rakenteistumisen teorian mukaan rakenteet eivät ole ihmisten ulottumattomissa, vaan rakenteet luodaan juuri ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Samalla syntyneet rakenteet muokkaavat vuorovaikutusta. Kyse on jatkuvasta rakenteistumisesta. Rakenteet ja vuorovaikutus ovat siten toisiinsa kietoutuneita tekijöitä, jotka vaikuttavat toisiinsa vastavuoroisesti. Rakenteet eivät ole pysyviä, sillä vaikka rakenteet riittävän monta kertaa toistettuina otetaan yleensä annettuina eikä niitä kyseenalaisteta, niin ihmiset voivat myös tehdä toisin kuin rakenne ohjaisi – esimerkiksi tiimiin tullut uusi jäsen, konfliktitilanne tai muu muutos voi muuttaa tiimin vuorovaikutusta ja rakenteita. (Poole & McPhee 2005; Sias 2009.)

Eräs vuorovaikutuksen kannalta kiinnostava näkökulma liittyy yhteistyön osapuolten väliseen riippuvuuteen. Yhteistyötä tehdessään osapuolet tulevat toisistaan riippuvaisiksi (Frey 2003, 241; Lewis 2006; Peters & Manz 2007, 119; Tschannen-Moran 2000, 315), eli heidän käyttäytymisellään on vaikutusta toiseen. Tämä riippuvuus on yhteydessä yhteistyön tavoitteisiin ja määräytyy yhteistyön luonteen mukaan.

Yhteistyötutkimuksessa riippuvuuden katsotaan tulevan osapuolten välille ennen kaikkea osapuolten tavoitteiden välisen riippuvuuden kautta. Yhteistyön osapuolten välisen riippuvuuden astetta kuvatessaan Lewis (2006, 202) hyödyntää Thompsonin (1967, 72–74) klassista jäsenystä organisaatioiden osien välisestä riippuvuudesta. Thompson erottaa kolme erilaista riippuvuutta: yhteispanosriippuvuuden, sarjariippuvuuden ja molemminpuolisen riippuvuuden (suomenkieliset termit Thompsonin teoksen vuoden 1974 suomennoksesta). Löyhimmillään yhteistyötä tehdään siten, että osapuolilla on kyllä yhteinen tavoite, mutta tavoitteen eteen tehdyt toimenpiteet jäävät kuitenkin erillisiksi eivätkä ole oikeasti riippuvaisia toisen toimenpiteistä. Erilliset toimenpiteet yhdistetään lopulta yhteiseksi tulokseksi. Tällaista löyhää riippuvuutta kutsutaan *yhteispanosriippuvuudeksi* (engl. pooled interdependence). *Sarjariippuvuudesta* (engl. sequential interdependence) on kyse silloin, kun yhteistyön osapuolen työn tulokset ovat pohjana toisen työlle. Toisin sanoen toinen osapuoli ei pääse omassa osiossaan eteenpäin, ennen kuin ensimmäisen tulok-



set ovat valmistuneet. Tällaisessa yhteistyössä korostuu aikatauluista kiinni pitämisen merkitys. *Molemminpuolinen riippuvuus* (engl. reciprocal interdependence) vallitsee tiiviissä yhteistyössä.

Yhteistyön osapuolten välisen riippuvuuden näkökulma on mielenkiintoinen, koska riippuvuus on myös ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita määrittävä tekijä. Yhteistyöhön liittyvän ja vuorovaikutussuhteessa ilmenevän riippuvuuden väliset yhteydet ja eroavaisuudet ovat kuitenkin vielä epäselviä.

Yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tähänastinen tutkimus ei anna vastauksia siihen, miten vuorovaikutuksen roolia voidaan jäsentää työssä, jolle on tyypillistä hajautunut työskentely ja pitkäkestoinen yhteistyö. Tarvitaan lisää tutkimusta, jotta voidaan selvittää, miten vuorovaikutus ja yhteistyö liittyvät toisiinsa. Millainen rooli vuorovaikutuksella on toimivassa yhteistyössä? Entä millainen on teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen rooli, kun yhteistyötä tehdään hajautuneesti?

### 2.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautuneessa yhteistyössä

*Teknologiavälitteisellä yhteistyöllä* (technologically mediated collaboration; tutkimuksissa käytetään myös käsitteitä computer-mediated collaboration, e-collaboration, virtual collaboration) tarkoitetaan tässä työssä *teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avulla toteutettavaa yhteistyötä*. Tässä työssä tarkastellaan *hajautunutta yhteistyötä*, jonka osapuolet työskentelevät eri paikkakunnilla (maantieteellinen hajautuneisuus) ja eri organisaatioissa (organisatorinen hajautuneisuus) sekä osallistuvat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen eri ajan-kohtina (ajallinen hajautuneisuus). Teknologiavälitteisyyttä voidaan toki hyödyntää yhteistyössä myös työskenneltäessä samassa fyysisessä tilassa, vuorovaikutuksen kannalta osapuolten sijainnilla ei ole väliä.

*Teknologiavälitteinen vuorovaikutus* (engl. technologically mediated communication) voidaan määritellä vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä viestintäteknologian avulla (Herring 1996, 1). Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimuksissa tarkastellaan useimmiten digitaalisia viestintävälineitä. Työpaikoilla käytetään monia erilaisia viestintävälineitä, joista osa on ns. virallisia, organisaatiossa käytettäviksi päätettyjä viestintävälineitä (esimerkiksi intranet, sähköposti ja videoneuvottelulaitteisto). Osa työssä käytettävistä viestintävälineistä sen sijaan voi valikoitua käyttöön työntekijän omasta aloitteesta esimerkiksi vapaa-ajan viestintäteknologian käytön kautta. Tyypillisiä esimerkkejä tällaisista epävirallisista viestintävälineistä ovat pikaviestin (kuten Skype) ja yhteisölliset verkkotyökalut (kuten Facebook).

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta on tutkittu 1980-luvulta alkaen, ja tutkimusten määrä on kasvanut yhtä aikaa viestintäteknologian käytön yleistymisen kanssa. Alkuaikoina tutkimukset kohdistuivat erityisesti viestintävälineiden ominaisuuksiin. Tällaisissa teknologiakeskeistä näkökulmaa edusta-

vissa tutkimuksissa viestintävälineitä luokiteltiin niiden "rikkauden", monipuolisuuden ja käytössä olevien viestinnän kanavien perusteella ja oletettiin, että viestintävälineiden ominaisuudet ovat suoraan verrannollisia vuorovaikutuksen laatuun. Teknologiakeskeisiä näkökulmia edustavat etenkin nonverbaalisen viestinnän puuttumista korostava näkökulma (Culnan & Markus 1987), viestintävälineiden monipuolisuuden teoria (Daft & Lengel 1984; 1986) ja sosiaalisen läsnäolon näkökulma (Short, Williams & Christie 1976).

*Näkökulma nonverbaalisen viestinnän puuttumisesta* (engl. cues filtered out; Culnan & Markus 1987) perustuu oletukseen, että ne viestinnän funktiot, jotka kasvokkain välitettäisiin tietynlaisella nonverbaalisella viestinnällä, jäävät kokonaan välittämättä, jos tietty nonverbaalisen viestinnän muoto ei ole mahdollista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Näkökulman kehittymisen aikaan 1980-luvulla teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimukset käsitelivät kirjoitettua viestintää, joka ei mahdollista auditiivisen ja visuaalisen viestinnän välittymistä. Näiden tutkimusten perusteella tehtiin johtopäätöksiä, joiden mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus soveltuu vain yksinkertaisiin tehtäviin, ja esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden kehittymistä teknologian välityksellä pidettiin mahdottomana. Kun viestintäteknologian käyttö on yleistynyt ja ihmiset ovat oppineet käyttämään erilaisia viestintävälineitä arkielämässään eivätkä vain tutkimukseen osallistuessaan, ihmisten ovat kuitenkin oppineet mukauttamaan käyttäytymistään ja korvaamaan puuttuvaa nonverbaalista viestintää muilla tavoilla, esimerkiksi kielellisesti (kuten kirjoittamalla sanalliseen muotoon asioita, jotka kasvokkaisviestinnässä tyypillisesti ilmaistaisiin nonverbaalisesti), kroneemisesti (kuten tulkinnoilla vastausnopeudesta) ja visuaalisesti (kuten hymiöillä ja valokuvilla). Viestintäteknologian kehittyminen mahdollistaa äänen ja liikkuvan kuvan välittämisen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Siitä huolimatta kirjoitettu viestintä on yhä hyvin suosittu teknologiavälitteisen viestinnän muoto. On mahdollista, että nonverbaalisen viestinnän rajoittuneisuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voi itse asiassa edesauttaa tehtävään keskittymistä, tarkoituksenmukaista viestintää ja tuloksellisuutta.

*Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria* (engl. media richness) pyrkii selittämään viestintävälineiden valintaa (Daft & Lengel 1984; 1986). Teoriassa oletetaan, että kuhunkin viestintätilanteeseen valittaisiin rationaalisesti siihen parhaiten soveltuva viestintäväline: mitä monimutkaisempi viestintätehtävä, sitä monipuolisempaa ja "rikkaampaa" viestintää välittävä väline valitaan. Teoria kuuluukin ns. teknologiakeskeisiin teorioihin, joissa keskitytään tarkastelemaan viestintävälineiden ominaisuuksia ja oletetaan näiden ominaisuuksien vaikuttavan merkittävästi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Teknologiakeskeisille teorioille on tyypillistä vertailla ja arvottaa kasvokkaisviestintää ja teknologiavälitteistä viestintää. Kasvokkaisviestintää pidetään "rikkaimpana" ja monimutkaisten asioiden käsittelyyn parhaiten soveltuvana. Viestintävälineitä luokitellaan sen mukaan, kuinka lähelle kasvokkaisviestintää niiden välityksellä päästään, kun arvioidaan nonverbaalista viestintää, palautteen viivettä, viestien henkilökohtaisuutta ja viestien kielellistä muotoa. Kirjoitettu viestintä, ku-

ten sähköposti, sijoittuu teorian luokittelussa monipuolisuuden asteikolla alimmaksi, videoyhteys taas monipuolisemmaksi ja lähemmäs kasvokkaisuviestintää. Myöhemmin on kuitenkin havaittu, että viestintävälineiden valinta on harvoin puhtaan rationaalinen prosessi, vaan siihen vaikuttavat monet sosiaaliset ja tilannetekijät. Teoria ei ota huomioon ihmisten kykyä mukautua viestintävälineiden rajoituksiin eikä kykyä käyttää viestintävälineitä luovasti. Mitä vähemmän ihmisillä on käytössään erilaisia viestintävälineitä, sitä monipuolisemmin he käyttävät saatavilla olevia välineitä (Walther & Parks 2002, 534).

*Sosiaalisen läsnäolon teoria* (engl. social presence) kehitettiin alun perin kuvaamaan perinteisten viestintävälineiden, kuten puhelimen ja kirjeiden, avulla tapahtuvaa viestintää (Short, Williams & Christie 1976). Myöhemmin teoriaa on sovellettu tietokonevälitteisen vuorovaikutuksen kontekstiin (Rice 1993). Teorian mukaan viestintävälineet kykenevät välittämään sosiaalista läsnäoloa eri tavoin, ja ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden nähdään perustuvan sosiaaliselle läsnäololle. Teorian taustalla on oletus siitä, että sosiaalista läsnäoloa välitetään pääasiassa nonverbaalisesti. Tässäkin teoriassa oletetaan, että kasvokkaisuviestintä soveltuu parhaiten sosiaalisen läsnäolon välittämiseen ja sitä kautta esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja että viestintävälineet välittävät sosiaalisen läsnäolon kokemusta sitä paremmin, mitä lähempänä kasvokkaisuviestintää niiden ominaisuudet (erityisesti kyky välittää nonverbaalista viestintää) ovat.

Myöhemmissä tutkimuksissa (Schiano 1999; Towell & Towell 1997) on havaittu, että ihmiset kokevat läsnäoloa myös viestintäteknologian välityksellä. Tällaista etäläsnäoloksi kutsuttua teknologiavälitteistä läsnäoloa on tutkittu usealla tieteenalalla ja monesta näkökulmasta (ks. koonti Lee 2004; Lombard & Ditton 1997). Näiden tutkimusten mukaan läsnäolo ei vaadi fyysistä läheisyyttä, vaan sitä voidaan kokea myös teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin läsnäolo on määritelty mm. koetuksi illuusioksi viestintävälineen häviämisestä (Lombard & Ditton 1997, 8). Läsnäolon määritelmät vaihtelevat suuresti tutkimuksen näkökulmasta riippuen. Läsnäolo näyttää olevan moniulotteinen käsite, jota luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutuksen avulla, ei niinkään fyysisen sijainnin avulla (Leonardi, Jackson & Marsh 2004, 169).

Suomen kielessä käsitteen etäläsnäolo on fyysisen läheisyyden puuttuessa nähty viittaavan ”virtuaaliseen läsnäoloon” tai ”tekoläsnäoloon” (Länsimäki 2003). Voidaan kuitenkin kysyä, onko läsnäolo aina välitettyä, vähintään aistien ja kokemuksen välittämää (Mantovani & Riva 1999). Fyysisesti samassa tilassakin voidaan joko kokea tai olla kokematta läsnäoloa. Arkikielessä puhutaankin ”poissaolevasta” ihmisestä, joka on fyysisesti läsnä mutta henkisesti kaukana. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voi olla päinvastoin: läsnäolon kokemus voi olla vahva, vaikka fyysinen läheisyys puuttuukin. Tämän vuoksi kyse on mielestäni samanlaisesta läsnäolon kokemuksesta, jolloin etäläsnäolosta, virtuaaliläsnäolosta saatikka tekoläsnäolosta puhuminen on tarpeetonta.

Suurin osa teknologiavälitteisen läsnäolon tutkimuksista käsittelee läsnäoloa kokemuksena läsnäolosta tietystä virtuaalisessa tilassa tai paikassa (engl.

telepresence, presence as transportation). Nämä tutkimukset ovat varsin teknologiakeskeisiä ja keskittyvät pääosin ihmisen ja tietokoneen väliseen vuorovaikutukseen (Barnes 2003, 33; Minsky 1980; Shin 2002, 125). Näissä tutkimuksissa läsnäolon kokemuksen on havaittu olevan voimakkaampi silloin, kun käyttöjärjestelmä on läpinäkyvä eli kun teknologian käyttäjä ei kohdistaa huomiotaan ensisijaisesti käyttämäänsä teknologiaan. Tekniset ongelmat lisäävät huomion kiinnittymistä teknologiaan eli heikentävät läsnäolon kokemusta. (Ijsselsteijn, de Ridder, Freeman & Avons 2000, 3; Lombard & Ditton 1997, 9–10.) Läsnäolon kokemukseen vaikuttaa myös käytetyn viestintävälineen tuttuus ja helppokäyttöisyys, jotka edesauttavat huomion kiinnittymistä muualle kuin viestintävälineeseen.

Yhteistyön kannalta mielenkiintoisin tutkimusnäkökulma liittyy läsnäolon kokemukseen viestijäkumppanin kanssa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa (Bregman & Haythornthwaite 2003; Durlach & Slater 2000; Ijsselsteijn ym. 2000; Nowak 2001; Shin 2002; Zhao 2003). Tämä näkökulma korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä läsnäolon kokemuksen syntymisessä. Toisin kuin sosiaalisen läsnäolon teoriaan perustuvassa suuntauksessa, tämä näkökulma ei keskity viestintävälineiden kykyyn välittää läsnäoloa, vaan läsnäolon kokemusta viestijäkumppanin kanssa (Nowak 2001). Onkin mielenkiintoista tarkastella, miten läsnäolon kokemus toteutuu työelämän vuorovaikutuksessa, osaamisklustereiden kontekstissa.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisten välinen vuorovaikutus on niin moniulotteinen ilmiö, ettei sen laatua voida selittää viestintävälineen ominaisuuksilla. Ihmiset käyttävät viestintävälineitä eri tavoin ja sopeutuvat viestintävälineiden rajoituksiin (Baym 1995; Kayany, Wotring & Forrest 1996; Palmer 1995, 287–288).

Viestintävälineiden käytön ja teknisten ominaisuuksien välistä suhdetta voidaan jäsentää *adaptiivisen strukturaation teorialla* (Poole & DeSanctis 1990; DeSanctis & Poole 1994), joka on kehitetty edellisessä alaluvussa käsitellyn strukturaation eli rakenteistumisen teorian (Giddens 1984) pohjalta. Adaptiivisen strukturaation teoria selittää, miksi samoja viestintävälineitä käytetään toisistaan poikkeavilla tavoilla esimerkiksi eri osaamisklustereissa. Teknologian käyttö rakenteistuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja teknisten ominaisuuksien vaikuttaessa toisiinsa. Tämän vuoksi yhteistyökumppaneiden teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ei voida selittää viestintäteknologian ominaisuuksilla, vaan sillä teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella, joka on syntynyt erilaisten rakenteiden yhteisvaikutuksesta ja joka osaltaan jatkuvasti muokkaa rakenteita.

Ihmisillä on viestinnälle monenlaisia tavoitteita ja odotuksia myös silloin, kun viestintä tapahtuu teknologian välityksellä. Viestintävälineen ominaisuuksien lisäksi merkitystä on myös suhde- ja tilannetekijöillä. Toisinaan viestintävälineiden rajoitteet voivat edesauttaa tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintää. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa onkin 1990-luvulta alkaen siirrytty viestintävälineiden ominaisuuksien tarkastelusta kohti vuorovaikutuskeskeisempiä näkökulmia. On havaittu, että ihmiset pystyvät

rakentamaan vuorovaikutussuhteita teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa viestintävälineiden rajoituksista huolimatta (Parks & Floyd 1996; Parks & Roberts 1998; Valo 2003; Walther 1992).

Joseph Waltherin koeasetelmiin perustuvat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset kykenevät luomaan merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita kokonaan teknologiavälitteisessä ympäristössä. Waltherin näkökulmat sosiaalisen informaation prosessoinnista ja hyperpersonaalisesta viestinnästä ovat osoittaneet ihmisten sopeutuvan viestintävälineiden rajoituksiin. Waltherin tutkimukset perustuivat vahvasti koeasetelmiin ja opiskelijakontekstiin, mutta näistä rajoituksista huolimatta sosiaalisen informaation prosessoinnin näkökulmalla (Walther 1992) ja hyperpersonaalisen viestinnän näkökulmalla (Walther 1996) on ollut merkitystä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimusperinteessä siinä, että tutkimusintressit ovat siirtyneet viestintävälineiden ominaisuuksista vuorovaikutuksen tekijöihin.

*Sosiaalisen informaation prosessoinnin näkökulma* (SIP; engl. social information processing) selittää vuorovaikutussuhteiden kehittymisen hitautta teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa (Walther 1992). Näkökulma olettaa, että kasvokkaisuviestinnässä viestijäosapuolet saavat paljon tietoa toisistaan nonverbaalisen viestinnän välityksellä, kun taas saman informaation välittämiseen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa menee enemmän aikaa. Näkökulman mukaan viestintäteknologian välityksellä voidaan luoda yhtä syvällisiä ja merkittäviä vuorovaikutussuhteita kuin kasvokkainkin, suhteiden luominen on vain hitaampaa.

*Hyperpersonaalisen viestinnän näkökulma* (engl. hyperpersonal communication) tarkastelee teknologiavälitteistä kirjoitettua viestintää (Walther 1996). Näkökulman mukaan teknologiavälitteinen viestintä ei ole persoonatonta, kuten nonverbaalisen viestinnän puuttumista korostava näkökulma esittää, vaan se voi olla joskus jopa henkilökohtaisempaa kuin kasvokkaistilanteessa (tästä nimitys hyperpersonaalinen). Joissain tilanteissa viestijäosapuolet voivat teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tuntua kiinnostavammilta kuin kasvokkaistilanteissa (Valo 2003). Hyperpersonaalisen viestinnän ilmiötä on selitetty muun muassa asynkronisen eli viivästeisen viestinnän ominaisuuksilla. Asynkronisessa viestinnässä viestien muokkaaminen ja hiominen, henkilökuva ja itsestäkertomisen säätely, viestien tallennusmahdollisuus ja viestien lukeminen moneen kertaan sekä jonkinasteinen anonyymiys saattavat viedä viestinnän hyvin avoimelle ja henkilökohtaiselle tasolle.

Työelämän vuorovaikutus on luonteeltaan pääosin tehtäväkeskeistä vuorovaikutusta. Teknologiavälitteisen tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen tutkimus painottuu erittäin vahvasti opiskelukontekstiin sekä toisilleen tuntemattomien ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta oikeassa työelämässä on tutkittu selvästi vähemmän. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen teoriapohjan kehittymisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että tutkimusta tehdään aidossa ympäristössä. Opiskelukontekstissa tehtyjen tutkimusten tuloksia ei voida sellaisinaan siirtää koskemaan työelämän tehtäväkeskeistä vuorovaikutusta.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan nostaa kaksi tutkimustavoitetta ja kolme tutkimuskysymystä, jotka on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on *ymmärtää ja kuvata työelämän yhteistyötä käsitteenä ja ilmiönä sekä tarkastella yhteistyön suhdetta vuorovaikutukseen*. Eri-tyinen mielenkiinto kohdistetaan toimivaan hajautuneeseen yhteistyöhön. Yhteistyö on sekä ilmiönä että käsitteenä monimutkainen. Yhteistyötä on aiemmissa tutkimuksissa määritelty monin tavoin tai jätetty kokonaan määrittelemättä pitäen sitä itsestäänselvytenä. Tämän tutkimuksen lähtökohtana yhteistyö määritellään tavoitteelliseksi ja aktiiviseksi prosessiksi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma. Tätä määritelmää pyritään tutkimuksessa tarkentamaan.

Ensimmäiseen tavoitteeseen pyritään hakemalla vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

1. *Miten yhteistyö toteutuu yhteistyön osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa?*

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä halutaan tarkentaa yhteistyön ilmiötä sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen välistä suhdetta. Tutkimuksen lähtökohdiana on se, että yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa pyritään yhteistyön ja vuorovaikutuksen välisen suhteen tarkempaan selventämiseen. Huomio kiinnittyy tällöin yhteistyön tekemisen prosessiin, kun tähänastinen tutkimus on vahvasti keskittynyt yhteistyön rakenteisiin. Samalla vuorovaikutuksen näkökulma auttaa kiinnittämään huomiota yhteistyöprosessin konkreettisiin kehityskohteisiin.

Toinen tutkimuskysymys on:

2. *Millaiset vuorovaikutuksen ilmiöt ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön?*

Toinen tutkimuskysymys tarkentaa tutkimuksen näkökulman yhteistyön toimivuuteen. Työelämän yhteistyössä ei voida nojautua näkemykseen, jonka mukaan mitä enemmän tai tiiviimpää yhteistyötä tehdään, sen parempi. Merkityksellisempää on neuvotella sopiva tai optimaalinen määrä, muoto ja syvyys yhteistyölle. Voidaan puhua toimivasta ja tuloksia tuottavasta yhteistyöstä.

Yhteistyön osapuolten välisen vuorovaikutuksen tarkastelussa erityinen huomio kohdistetaan sellaisiin vuorovaikutuksen ilmiöihin, jotka osaamisklustereiden osapuolten käsitysten ja kokemusten sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnista tehtyjen havaintojen perusteella ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ilmiöiden jäsentämisen lisäksi tutkimuksessa halutaan kiinnittää huomiota yhteistyön osapuolten väliseen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Tutkimuksen toisena tavoitteena on *selvittää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen hyödynnettävyyttä hajautuneessa yhteistyössä*. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus määritellään vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä viestintäteknologian avulla. Toiseen tutkimuskysymykseen pyritään hakemalla vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen:

3. *Mikä on teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen rooli hajautuneen yhteistyön edistämisessä?*

Tutkimuksessa ei tarkastella viestintävälineiden ominaisuuksia tai teknisiä ratkaisuja, vaan sitä, miten ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa viestintäteknologian avulla. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole asettaa teknologiavälitteistä ja kasvokkaisuorovaikutusta vastakkain, vaan tarkastella niitä rinnakkain, toisiaan täydentävinä mahdollisuuksina siten, kuin ne ilmenevät ihmisten työssä.

Kaikkia tutkimuskysymyksiä lähestytään tarkastelemalla niitä kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä vastauksia haetaan yhteistyön osapuolten käsityksistä

ja kokemuksista, joihin päästään käsiksi tutkimushaastattelujen avulla. Toisaalta yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarkastellaan yhteistyön osapuolten välisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnin kautta.

Aiempi tutkimus sekä yhteistyön että teknologiavälitteisen tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen osalta on keskittynyt vahvasti opiskelukontekstiin. Tässä tutkimuksessa yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarkastellaan työelämän verkostoyhteistyössä suomalaisen Osaamiskeskusohjelman kontekstissa.

### 3.2 Tutkimuskontekstina Osaamiskeskusohjelma

Yhteistyö on konkreettisella tasolla hyvin kontekstisidonnainen ilmiö (Keyton, Ford & Smith 2008, 383). Konteksti ohjaa yhteistyön luonnetta ja yhteistyön tekemisen tapoja. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman *Osaamiskeskusohjelman (OSKE)* klustereista. Olen toiminut väitöskirjatutkimukseni aikana vuodesta 2009 alkaen Osaamiskeskusohjelmassa Elintarvikekehityksen klusterin tiedottajana Foodwest Oy:ssä. Olen saanut työ- ja elinkeinoministeriöltä luvan kerätä väitöstutkimukseni aineisto Osaamiskeskusohjelman klustereista.

Osaamiskeskusohjelma on valtioneuvoston määräaikainen erityisohjelma (1994–2013), jonka tavoitteena on osaamisen hyödyntäminen alueellisten vahvuuksien pohjalta. Osaamiskeskusohjelman viimeisellä ohjelmakaudella 2007–2013 ohjelmassa on toteutettu klusteripohjaista toimintamallia, jonka tarkoituksena on ollut alueellisten osaamiskeskusten välisen yhteistyön lisääminen, resurssien tehokas hyödyntäminen, kriittisen massan lisääminen ja alueiden vetovoiman parantaminen. Ohjelmaa toteuttavat 13 kansallista *osaamisklusteria*, jotka muodostuvat 4–7 alueellisesta *osaamiskeskuksesta*. (Osaamiskeskusohjelma 2007–2013; Pelkonen ym. 2010.) Osaamiskeskukset ovat tyypillisesti pitkälle erikoistuneita välittäjäorganisaatioita, ja niiden tehtävänä on kehittää maantieteellisiä alueita yhdistämällä alueen yritykset, tutkimuslaitokset ja julkinen hallinto. Osaamiskeskusten vetovastuu on yrityksillä, tyypillisesti teknologiakeskuksilla. (Valovirta & Niinikoski 2004.) Kansalliset osaamisklusterit on listattu seuraavan sivun taulukkoon 1 Kutinlahden ja Oksasen (2007, 38) klusterien perustamisajankohdan tyypittelyn mukaan. Ohjelmakauden aikana klusterien toimintaa on suunnattu osaamisen vahvistamisesta osaamisen hyödyntämiseen tavoitteena saada aikaan erityisesti liiketoiminnallisia hyötyjä. Ohjelman aikana syntyneet uudet strategiset painotukset ovat vaikuttaneet monien osaamisklusterien toimintaan siten, että toimiala- ja teknologiapainotteisuudesta on siirrytty sovellus- ja ratkaisulähtöisyyttä tukevaan toimintaan.



TAULUKKO 1 Osaamiskeskusohjelman kansallisten osaamisklusterien tyypittely (Kuntinlahti & Oksanen 2007, 38)

Toimialapohjaiset klusterit	Teknologia- ja tutkimuslähtöiset klusterit	Sovelluspohjaiset ja geneeriset klusterit
Asuminen Elintarvikekehitys Hyvinvointi Matkailu ja elämystuotanto Meri Metsä	HealthBio - terveyden bioklusteri Tulevaisuuden energiateknologiat Älykkäät koneet	Digitaaliset sisällöt Jokapaikan tietotekniikka Nanoteknologia

Taulukkoon 2 on listattu alueelliset osaamiskeskukset ja niiden muodostamat osaamisklusterit ohjelman aloitustilanteen mukaisesti luokiteltuna.

TAULUKKO 2 Osaamiskeskusohjelman osaamiskeskukset ja niiden muodostamat osaamisklusterit (Osaamiskeskusohjelma 2007–2013). Liitännäisjäsenyyttä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Useimmissa klustereissa liitännäisjäsenten asema on verrattavissa osaamiskeskusten asemaan.

Osaamisklusteri	Koordinoiva osaamiskeskus	Muut osaamiskeskukset	Liitännäisjäsenet
Asuminen	Uusimaa (pk-seutu)	Lahti Häme (Hämeenlinna) Pohjois-Karjala (Joensuu)	Porvoo
Digitaaliset sisällöt	Uusimaa (pk-seutu)	Häme (Hämeenlinna) Kouvola Tampere	Vaasa
Elintarvikekehitys	Seinäjoki	Kuopio Uusimaa (pk-seutu) Varsinais-Suomi (Turku)	Häme (Jokioinen)
Energiateknologia	Länsi-Suomi (Vaasa)	Jyväskylä Satakunta (Pori) Tampere	Pohjois-Karjala (Joensuu)
HealthBIO	Varsinais-Suomi (Turku)	Kuopio Oulu Uusimaa (pk-seutu) Tampere	
Hyvinvointi	Kuopio	Uusimaa (pk-seutu) Tampere Oulu	
Jokapaikan tietotekniikka	Tampere	Jyväskylä Oulu Satakunta (Pori) Uusimaa (pk-seutu)	Porvoo
Matkailu ja elämystuotanto	Lappi	Savonlinna Uusimaa (pk-seutu) Varsinais-Suomi (Turku)	Jyväskylä
Meri	Varsinais-Suomi (Turku)	Kaakkois-Suomi (Lappeenranta) Länsi-Suomi (Vaasa) Raahe Satakunta (Pori)	Tornio Nivala

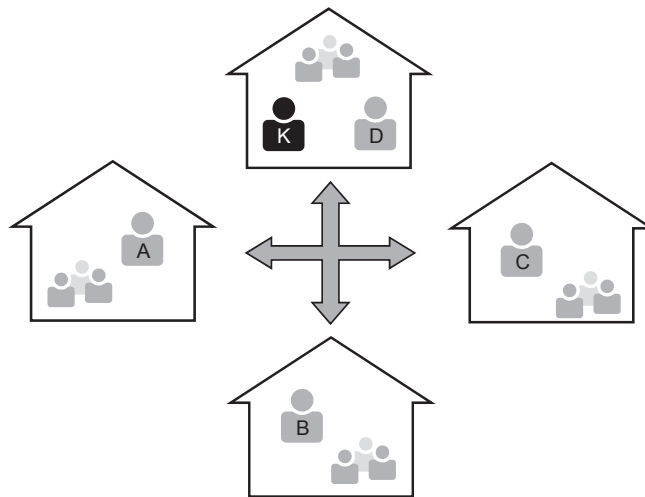
(jatkuu)

## TAULUKKO 2 (jatkuu)

Nanoteknologia	Jyväskylä	Kokkola Mikkeli Oulu Pohjois-Karjala (Joensuu) Tampere Uusimaa
Uusiutuva metsäteollisuus	Kaakkois-Suomi (Lappeenranta)	Jyväskylä Kokkola Mikkeli Kainuu (Kajaani) Pohjois-Karjala (Joensuu) Varsinais-Suomi (Turku)
Ympäristö-tekniologia	Lahti	Kuopio Oulu Uusimaa (pk-seutu)
Älykkäät koneet	Tampere	Hyvinkää Seinäjoki Häme (Hämeenlinna) Kaakkois-Suomi (Lappeenranta)

Osaamiskeskusohjelmaa toteuttavia työntekijöitä kutsutaan tässä tutkimuksessa yhteisnimityksellä *osaamiskeskustoimijat*. Alueellisen osaamiskeskuksen osaamisalakohtaista toimintaa koordinoi *aluekoordinaattori*. Yhdessä osaamiskeskuksessa työskentelee 1–9 aluekoordinaattoria sen mukaan, kuinka monella osaamisalalla osaamiskeskus toimii eli kuinka monessa klusterissa se on mukana. Osaamiskeskustoimijat käyttävät aluekoordinaattoreista nimityksiä alueellinen koordinaattori, oske-vetäjä, oske-johtaja, ohjelmajohtaja ja ohjelmapäällikkö. Lisäksi osaamiskeskuksissa työskentelee myös muuta osaamiskeskushenkilöstöä, kuten projektipäälliköitä ohjelmassa käynnistetyissä hankkeissa.

Jokaisen klusterin käytännön toimintaa johtaa *klusterikoordinaattori*, joka toimii yhdessä klusterin osaamiskeskuksista ja vastaa sopimus pohjaisesti yhteisesti hyväksytyistä tehtävistä (Pelkonen ym. 2010). Lisäksi klusterikoordinaattiossa voi työskennellä muutakin henkilöstöä, kuten klusterin viestintävastavia. Osaamiskeskustoimijat käyttävät klusterikoordinaattoreista nimityksiä klusterikoordinaattori, klusterin kansallinen koordinaattori, koordinaattori, klusterin johtaja ja ohjelmajohtaja. Nimitykset ovat siten osittain samoja kuin aluekoordinaattoreiden nimitykset, mutta asiayhteydestä käy poikkeuksetta ilmi, onko kyse klusteri- vai aluekoordinaattorista. Osaamisklusterin rakenne on havainnollistettu seuraavan sivun kuviossa 3.



KUVIO 3 Osaamiskeskusten muodostama verkosto eli osaamisklusteri. Kuviossa näkyvät osaamisklusterin muodostavat osaamiskeskukset (organisaatiot) ja niiden aluekoordinaattorit A, B, C ja D. Klusterikoordinaattori (K) työskentelee koordinoivan osaamiskeskuksen alaisuudessa. Jokaisessa osaamiskeskuksessa on lisäksi muita työntekijöitä ja mahdollisesti myös muiden osaamisklustereiden alue- ja klusterikoordinaattoreita.

### Työtehtävät ja tavoitteet

Osaamiskeskusohjelman yleisiä päämääriä ovat huippuosaamiseen perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, alueiden välisen erikoistumisen ja yhteistyön vahvistaminen sekä alueellisten innovaatioympäristöjen vetovoiman lisääminen. Periaatteessa siis kaikkien osaamiskeskustoimijoiden työ tähtää näiden tavoitteiden toteutumiseen. Käytännössä osaamiskeskustoimijoiden työnkuvat eroavat toisistaan varsin paljon. Toimintatavoissa ja sitä kautta työnkuissa on suuria osaamisalakohtaisia eroja, sillä osaamisklusterit määrittelevät itse tavoitteensa ja toimintatapansa sen mukaan, millaiset asiat kullakin osaamisalalla nähdään tärkeiksi.

Klusterikoordinaattoreiden toimenkuvan raamit on asetettu ministeriössä. Heidän toimenkuvaansa kuuluvat klusterin yhteisten toimintojen ja projektien valmistelun ja toteuttamisen koordinointi ja johtaminen sekä sidosryhmäyhteydet ja klusterien välinen yhteistyö. Lisäksi klusterikoordinaattorit vastaavat klusterien toiminnan etenemisestä ja raportoinnista yhdessä osaamiskeskusten kanssa. (Osaamiskeskusohjelma 2007–2013.)

Aluekoordinaattoreiden työnkuvat määritellään jokaisessa osaamiskeskuksessa erikseen. Siten yksi aluekoordinaattori saattaa samankaltaisesta organisatorisesta asemastaan huolimatta tehdä hyvin toisenlaista työtä kuin saman klusterin toinen aluekoordinaattori. Uuden ohjelmakauden perustamisasiakirjassa ei ole varsinaisesti määritelty aluekoordinaattorien tehtäviä, vaan

vain osaamiskeskusten tehtävät. Liitteessä 1 on listattu Osaamiskeskusohjelman perustamisasiakirjassa 2007–2013 määritellyt klusterikoordinaattorin ja osaamiskeskuksen tehtävät.

Aluekoordinaattoreiden työn ymmärtämiseksi esittelen seuraavassa tutkimukseen osallistuneiden aluekoordinaattoreiden jäsenyyksiä työstään, työnkuvastaan ja työnsä tavoitteista.

*Työn tavoitteet.* Aluekoordinaattorit itse määrittelevät työnsä tavoitteet seuraavilla tavoilla:

- osaamisalan yritysten menestymisen, kasvun, kansainvälistymisen ja uuden liiketoiminnan edistäminen
- osaamisalan aseman ja näkyvyyden edistäminen Suomessa ja kansainvälisesti
- oman maantieteellisen alueen kehittäminen oman osaamisalan kehittämisen kautta
- oman osaamisalan tutkimustiedon hyödynnettävyyden edistäminen.

*Työtehtävät.* Aluekoordinaattorit määrittelevät pääosin itse ja yhdessä oman klusterinsa kanssa sen, millaisilla toimenpiteillä tavoitteisiin päästään. Toteutettaviksi toimenpiteiksi nimettiin esimerkiksi yritysten liiketoiminnan kehittäminen, yritystilaisuuksien järjestäminen, yritysryhmien kokoaminen ja yritysten aktivointi kehittymiseen ja uusiin asioihin.

Yksittäisistä työtehtävistä merkittävimmäksi nousi erilaisten yritysryhmähankkeiden valmistelu, toteuttaminen ja tuloksista raportointi. Aluekoordinaattori kuvaa hanketyöhön liittyviä työtehtäviä seuraavassa haastattelulainauksessa. Tässä esimerkissä aluekoordinaattori valmistelee hanketta ja raportoi sen tuloksista, mutta varsinaisesta hankkeen toteutuksesta vastaavat projekti-työntekijät. Joissain klustereissa on tavallisempaa, että osaamiskeskustoimijat itse myös toteuttavat hankkeita.

Oskella on hirveän iso rooli niissä hankkeissa jo siitä valmisteluvaiheesta lähtien. Se vie valtavasti aikaa, kun rakennetaan hankkeita, rakennetaan yhteistyötä, etsitään kuntarahoitusosuuksia, blaa blaa blaa. Ja puhutaan sidosryhmille, yritetään olla järkeviä (nauraa) ja muuta tällaista. Ja sitten kun huokaisee helpotuksesta, että haa, hanke on hyvä ja se on saanut rahoituksen, niin sen jälkeen ruvetaan käymään rahoitusneuvotteluja rahoittajien kanssa ja tuotetaan miljoona tuhat yks erilaista selvitystä erilaisista kustannusten määräytymisperusteista. Ja sitten sen jälkeen, kun hankkeelle luojan kiitos tulee oma henkilöstö, niin oske-johtaja ajattelee että no jiihaa, nyt minä pääsen tästä hankkeesta eroon. Että nyt se lähtee elämään omaa elämäänsä, nyt vaan raportoidaan tuloksia. Niin eihän se oikeasti niin ole, vaan niitä kaitsee koko ajan. Minä ainakin ajattelen että ne, jotka minä raportoin ja joita minä pidän oskehankkeina, niin niissä on meidän hyvin voimakas tällainen panostus. Niin ei ne elä omaa elämäänsä ne hankkeet sitten. Eikä se oikeasti käy niin, että niitä raportoidaan vaan. Koska minä näen myöskin vastuukseni sen, että niitä hankkeita pitää keskenään linkittää siten, että niistä saadaan suurempaa hyötyä. Että ei ole yksi hanke plus yksi hanke, joka on kaksi hanketta, vaan siitä tuleekin huomattavasti paljon enemmän. Tiedän, että kaikilla muillakin on ihan sama tilanne. [A4]

Leimaavimpia piirteitä aluekoordinaattoreiden työlle ovat työn moninaisuus ja itsenäisyys. Tutkimukseen osallistuneiden työnkuvaa on vaikeaa kuvata eksaktisti juuri työn moninaisuuden ja itsenäisyyden vuoksi.

*Työn moninaisuus.* Kaikissa klustereissa työnkuvalle erittäin tyypillinen piirre on työn moninaisuus. Tätä työn moninaisuutta kuvataan "monien pallojen pitämiseksi ilmassa yhtä aikaa". Seuraavassa haastattelulainauksessa eräs aluekoordinaattori kuvaa oman työnsä moninaisuutta ensinnä yhtäaikaisten ja toisistaan erillisten työtehtävien, toiseksi monien yhteistyökumppaneiden sekä kolmanneksi useiden projektien kautta.

Työnkuvaa varmaan parhaiten kuvaa se, että se on erittäin moninainen. Semmoinen, että on tosi paljon liikkuvia osia ja päällekkäisiä asioita käynnissä koko ajan, joihin täytyy sitten riittävällä tarkkuustasolla paneutua, mutta sitten ei kuitenkaan hirveän syvälle ehdi. Koko ajan kommunikoidaan myös ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Käytännössä tehdään koko ajan yhteistyössä jonkun kanssa, hyvin harvoin yksin tehdään mitään. Että joko oman klusterin sisällä tai alueellisissa asioissa sitten toimi-joitten kanssa. Sitten myös osken puitteissa käynnistetyt hankkeet, joihin on tullut henkilöstöä [osaamiskeskukseen], niin ne ovat myös kaikki minun vastuullani ja alaisiani. Siinä mielessä yksittäiset projektit tuo tähän lisää sitä lähinnä ajankäyttölli-tä haastetta. [A7]

Työn monimutkaisuutta kuvaa se, että aluekoordinaattorit eivät omien sanojen-sa mukaan itsekään osaa kuvata työtään lyhyesti ja samalla kattavasti. Alue-koordinaattorit sanovat toisinaan käyttävänsä lyhyitä kuvauksia työstään, jois-sa tuodaan esille jokin puoli omista työtehtävistä.

Kun joku kysyy, että mitä teet työksesi, niin minun selitykseni kestää minuutin. Minä en vain ole oppinut sanomaan sitä niin lyhyesti. Joskus sanon, että minä teen sellaista työtä, että etsin yrityksiä ja etsin yliopistoista ja muista tutkimuslaitoksista niille sopivia kavereita ja toisia yrityksiä, ja sitten minä istutan ne saman pöydän ääreen. Ja sitten me tehdään uusia tuotekehityshankkeita. Sitten kun ne hankkeet lähtevät liik-keelle, niin ne eivät ole enää minulla. [A8]

*Työn itsenäisyys.* Toiseksi aluekoordinaattorit merkityksentävät työtään itsenäisyyden kautta. Työn itsenäisyyttä kuvataan sekä positiivisena että kuormitta-vana asiana. Itsenäisyys tarkoittaa aluekoordinaattoreille vapautta muokata itse työnkuvaansa ja painottaa tärkeinä pitämiään asioita. Tämä koetaan haasteelli-seksi, mutta palkitsevaksi asiaksi omassa työssä. Seuraavassa haastattelu-lainauksessa aluekoordinaattori kuvaa työn itsenäisyyttä sen kautta, että itse saa ja joutuu valitsemaan tärkeinä pitämänsä asiat, joita pyrkii edistämään laa-jojen mahdollisuuksien keskellä.

Vaikeaa tässä hommassa on se, että tässähän annetaan maailmanparantajan tehtävä, mutta kun ei kuitenkaan pysty tekemään kuin tietyn osan siitä. Jolloin sitten täytyy päättää, että mitä siitä haluat, ja ryhtyä vaan nakertamaan sitä reunaan. Ja toivoo, että sillä työlle tulee tuloksia. Resurssithan on ihan, [--] eihän sillä voi mitään kauheasti tehdä. Mutta kyllä silläkin voi saada aikaan, jos se vaan keskitetään oikein ja mieti-tään niitä asioita, mitä tehdään. Minä olen ymmärtänyt tämän niin, että tämä on riskirahaa. Oske-rahalla voi ottaa riskin, että se onnistuu tai ei onnistu. Että mitään muuta tämmöistä instrumenttia ei oikeastaan ole. [--] Tällä rahalla pitää pystyä te-kemään jotain sellaista, jonka toteutuminen on epävarmaa, mutta jolla toteutuessaan voisi olla suuri merkitys. Sitten on vaikeaa arvottaa, että mihin panokset laittaa. [A13]

Työn itsenäisyyden kuormittavuus liittyy erityisesti epävarmuuden tunteeseen siitä, onko tekemässä oikeita asioita. Aluekoordinaattorin kuvaaman pitkän perehtymisprosessin osaamiskeskustyöhön koetaan hidastavan työtä erityisesti henkilövaihdosten kohdalla: kesken ohjelmakauden töihin tulleet aluekoordinaattorit kun joutuvat perehtymään työhön ja löytämään oman tapansa tehdä työtä samalla, kun meneillään olevia asioita täytyisi edistää ja panna viireille uusia asioita.

Tämä on sellainen työ, että tähän on kyllä todella vaikea päästä aluksi kiinni, koska ei ole oikein mitään, että miten asiat pitäisi tehdä tai näin. Kun tämän kenttänsä niin itse muokkaa, niin siinä mielessä sitä ei pysty olemaan, että joku sanoisi, että nyt teet vaan näitä juttuja. [A7]

Työn moninaisuus ja itsenäisyys liittyvät osaltaan Osaamiskeskusohjelman luonteeseen. Kun ohjelma on osa Suomen innovaatiopolitiikkaa ja ohjelmalla pyritään luomaan mm. uutta liiketoimintaa ja uudenlaisia toimintatapoja, ohjelmaan sopii työn itsenäisyys ja moninaisuus. Tätä kuvaavat myös ohjelman arvot "kokeilevuus" ja "yhdessä tekeminen".

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

#### 3.3.1 Perustelut menetelmän valinnalle

Tutkimus nojaa ontologiselta lähestymistavaltaan sekä *fenomenologiseen* että *sosiokulttuuriseen* viestinnän tutkimuksen traditioon. Todellisuutta pidetään subjektiivisesti määrittävänä ja sosiaalisesti konstruoituna pikemmin kuin objektiivisesti mitattavana. Fenomenologisen tradition mukaisesti ihmisten välistä vuorovaikutusta pidetään kognitiivisena ilmiönä, mikä näkyy siinä, että vuorovaikutuksen osapuolilla on omanlaisensa, usein toisistaan poikkeavat näemykset keskinäisestä vuorovaikutuksestaan. Samanaikaisesti vuorovaikutus nähdään sosiokulttuurisen tradition mukaisesti ilmiönä, jonka ihmiset luovat sosiaalisella toiminnalla ja joka voidaan havaita ihmisten käyttäytymisessä. Olemassa olevat kulttuuriset ja sosiaaliset rakenteet määrittävät vuorovaikutusta, mutta samalla ihmisten välinen vuorovaikutus luo ja muokkaa todellisuutta. Fenomenologisen ja sosiokulttuurisen tradition yhdistäminen tuo tutkimukseen mukaan sekä yksilön käsityksiä jäsentävän että sosiaalista vuorovaikutusta tarkastelevan näkökulman. (Craig 1999; Craig & Muller 2007a, 217–222; 2007b, 365–370.)

Tutkimuksen epistemologiset lähtökohdat perustuvat *hermeneuttis-fenomenologiseen* lähestymistapaan ja *naturalistiseen* tutkimusperinteeseen. Käsitys siitä, miten todellisuudesta voidaan saada tietoa, pohjautuu luonnollisesti tutkimuksen taustalla olevaan käsitykseen todellisuuden luonteesta. Hermeneuttis-fenomenologinen lähestymistapa näkyy ihmisten käsitysten ja kokemusten tutkimisena (Gadamer 1990; Heidegger 1962; Morse 1994, 36; Ri-

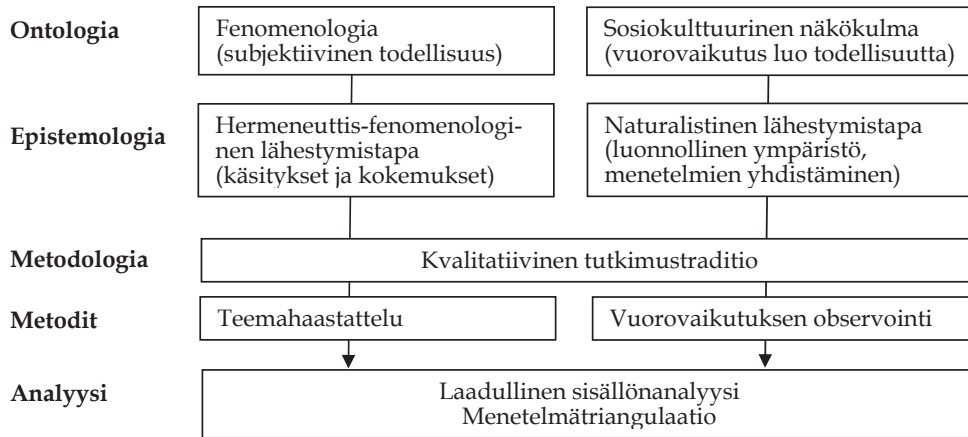
coeur 1981). Todellisuuden luonteeseen ajatellaan päästävän käsiksi ihmisten asioille antamien merkitysten kautta, ja niitä saadaan selville parhaiten kysymällä ihmisiltä itseltään. Naturalistisen tutkimustradition mukaan ihmisten välistä vuorovaikutusta tulisi tutkia luonnollisessa ympäristössään eli tutkimuksen tulisi kohdistua sellaiseen vuorovaikutukseen, joka tapahtuisi ilman tutkimustakin (Denzin & Lincoln 2000, 3; Frey, Botan & Kreps 2000, 257).

Tämä tutkimus perustuu metodologialtaan laadulliseen tutkimustraditioon sekä menetelmätriangulaatioon. *Laadullisen eli kvalitatiivisen metodologian* tavoitteena on päästä käsiksi useisiin subjektiivisiin totuuksiin sekä tutkia ihmisten luomia merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimukseen osallistuja muodostavat aineiston yhdessä, ja myös tilannetekijät vaikuttavat aineistoon. Tutkija ei siten ole objektiivinen sanan perinteisessä merkityksessä eikä tutkijan arvojen vaikutusta tutkimustuloksiin voida pitää vähäisinä. Tutkimusaineisto ei sinänsä edusta tutkittavaa ilmiötä, vaan on pikemminkin ikkuna siihen. (Denzin & Lincoln 2000, 8; Frey, Botan & Kreps 2000, 258, 262; Miles & Huberman 1994, 10.)

Fenomenologisen ontologian yhdistäminen sosiokulttuuriseen johtaa asioiden tarkasteluun useammasta näkökulmasta. Naturalistiselle tutkimustraditiolle on tyypillistä yhdistää observointimenetelmiä muihin tutkimusmenetelmiin. Metodologian tasolla tämä tarkoittaa sellaisten menetelmien valintaa, joiden avulla päästään tarkastelemaan yhteistyötä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä yhteistyön osapuolten käsitysten ja kokemusten että yhteistyön osapuolten välisen vuorovaikutuksen observoinnin kautta. Tällaisesta tutkimusmenetelmien yhdistämisestä käytetään nimitystä *menetelmätriangulaatio*. Perinteisimmillään menetelmätriangulaatio yhdistää kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa, mikä on tieteenfilosofisesta näkökulmasta haasteellista, kun eri menetelmien taustalla olevat epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat ovat ristiriidassa keskenään (Eskola & Suoranta 1998, 70–71). Tässä tapauksessa yhdistettävät tutkimusmenetelmät nojautuvat keskenään sopu-soinnussa oleviin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin (Frey, Botan & Kreps 2000, 258). Menetelmätriangulaatio tarjoaa useamman ikkunan tarkasteltavaan aineistoon. Niistä jokainen antaa tutkimuskohteesta hieman erilaista tietoa. Tällaisen menetelmätriangulaation tarkoituksena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja syventää empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä ilmiön eri puolista (Laine, Bamberg & Jokinen 2010, 23).

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja käytetyt tutkimusmenetelmät on havainnollistettu seuraavan sivun kuviossa 4.

Osaamiskeskusohjelman konteksti voisi sinällään soveltua hyvin *tapaustutkimukseksi* (engl. case study), koska se on varsin ainutlaatuinen rakenne. Tapaustutkimuksillekin on tyypillistä käyttää useita tutkimusmenetelmiä (Yin 2003). Tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välisestä eroista on käyty keskustelua metodikirjallisuudessa (Eskola & Suoranta 1998; Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Eskola ja Suoranta (1998, 65–66) esittävät, että kaikki laadullinen tutkimus on tapausten tutkimista. Tämä väite ei silti tee kaikesta laadullisesta tutkimuksesta tapaustutkimusta.



KUVIO 4 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät

Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 38) väittävät, että tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen erottava tekijä on se, että tapaustutkimuksessa teoriaa ja käsitteellisiä kategorioita voidaan käyttää jo etukäteen ohjaamaan aineiston keruuta ja analyysiä. Tutkimusaineistoa voidaan kuitenkin analysoida laadullisin menetelmin myös käyttämällä teoriasidonnaista tai jopa teorialähtöistä analyysiä, joten suhde teoriaan ei nähdäkseni tee selkeää eroa tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välille.

Käsitän tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen eron erityisesti tutkimuksen tavoitteisiin liittyvänä kysymyksenä. Sekä laadullisessa että tapaustutkimuksessa voidaan käyttää samoja aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Jos olisin valinnut tämän tutkimuksen metodologiaksi tapaustutkimuksen, olisin tarkastellut Osaamiskeskusohjelmaa tai tutkimuksessa mukana olevia osaamisklustereita holistisesti kokonaisuuksina eli tapauksina. Tutkimuskysymykset olisivat erilaisia ja ohjaisivat tapausten tutkimiseen. Tutkimuksessa olisi tällöin keskeistä tarkastella osaamisklustereiden kontekstia – mm. poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia yhteyksiä. Tutkimuksen tuloksia pyritäisiin ymmärtämään etsimällä niille ensisijaisesti kontekstisidonnaisia selityksiä, tuottamaan tietoa paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista ja siitä, miten konteksti vaikuttaa, mitä se saa aikaan tai mitä siitä seuraa (Eräsaari 2007, 149; Häikiö & Niemenmaa 2007, 46; Peltola 2007, 111). Tapaustutkimuksen lähestymistapa ohjaisi tarkastelemaan osaamisklustereita tapauksina ja raportoi- maan tulokset tapaus kerrallaan ja tapauksia vertaillen (Laine & Peltonen 2007, 95), mikä aiheuttaisi tutkimuseettisiä haasteita klusterien ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tunnistettavuuden kannalta.

Asettamani tutkimuskysymykset eivät ohjaa tutkimaan Osaamiskeskusohjelmaa tapaustutkimuksena, vaan työelämän hajautunutta yhteistyötä ja yhteistyön osapuolten välistä vuorovaikutusta laadullisena tutkimuksena. Osaamiskeskusohjelma on tässä tutkimuksessa konteksti, joka tarjoaa mahdollisuuden tutkimusaineiston keräämiseen. Tämän valinnan taustalla on oletukseni



siitä, että vastaavanlaista hajautunutta yhteistyötä on muuallakin työelämässä, ja tämän tutkimuksen jäsennyksiä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta voidaan hyödyntää myös Osaamiskeskusohjelman ulkopuolella.

### 3.3.2 Osallistujat

Tutkimukseen valittiin mukaan neljä klusteria. Tutkittavien osaamisklusterien valinnassa hyödynnettiin ns. *harkinnanvaraista otantaa*. Harkinnanvaraisessa otannassa voidaan etsiä esimerkiksi tyypillisimpiä tapauksia tai päinvastoin eniten tyypillisestä erottuvia tapauksia. Tässä tutkimuksessa klusterit valittiin harkinnanvaraisesti työ- ja elinkeinoministeriön tammikuussa 2010 toteuttaman viestintäkyselyn perusteella. Viestintäkyselyyn vastasivat klusterien viestintävastaavat, ja tämän tutkimuksen otanta tehtiin kysymyksen "Mitä sisäisen viestinnän välineitä klusterillanne on käytössä?" perusteella. Harkinnanvaraisen otannan perusteena oli se, että kun halutaan tarkastella teknologiavälitteisen viestinnän hyödyntämistä, on perusteltua valita mukaan sellaisia klustereita, joissa viestintäteknologiaa käytetään monipuolisesti.

Tutkittavien yksityisyyden suojan säilyttämiseksi klusterien nimiä ei julkaista. Elintarvikekehityksen klusteri, jossa olen toiminut tiedottajana väitöskirjaproessin aikana, ei ole mukana tutkittavissa klustereissa. Tutkimukseen osallistujille kerroin kaksoisroolistani ja siitä, että tämän tutkimuksen toteuttajana toimin ensisijaisesti Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen tohtoriopiskelijan roolissa. Minulla ei ole ollut tiedottajana läheistä vuorovaikutussuhdetta tai tiivistä yhteistyötä kenenkään tutkimukseen osallistuneen kanssa.

Kustakin klusterista haastateltiin klusterikoordinaattoria sekä neljän suurimman osaamiskeskuksen aluekoordinaattoria. Tutkimuksen haastatteluaineisto on siten koottu 20 ihmiseltä neljästä eri klusterista. Toinen aineisto kerättiin observoimalla näiden neljän klusterin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Tässä observoidussa vuorovaikutuksessa on ollut mukana haastattelijan lisäksi muitakin henkilöitä, yhteensä 25 henkilöä.

Tutkimukseen osallistuneista ja haastatelluista 20 henkilöstä kuusi oli naisia ja neljätoista miehiä. Iältään tutkimuksen osallistujat olivat noin 30–60-vuotiaita. Osa tutkimukseen osallistujista on ollut mukana osaamiskeskustyössä klusterin suunnitteluvaiheesta (v. 2006) alkaen tai jo edellisellä ohjelmakaudella. Muutama osallistuja oli haastatteluhetkellä ollut mukana klusterityössä vasta muutaman kuukauden. Jokaisessa klusterissa oli tapahtunut nykyisen ohjelmakauden aikana henkilövaihdoksia. Klusterien osapuolet työskentelivät Suomen eri kaupungeissa.

### 3.3.3 Aineistonkeruuprosessi

Tutkimusmenetelmien valinnan lähtökohtana olivat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia haastattelumenetelmän ja vuorovaikutuksen observoinnin yhdistelmällä. Haastattelumenetelmällä saadaan selville yhteistyön osapuolten käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Lisäksi haastatteleamalla saadaan tietoa yhteistyön ja vuorovaikutuksen

luonteesta pitemmällä aikavälillä. Vuorovaikutusta observoimalla taas päästään käsiksi yhteistyön osapuolten väliseen vuorovaikutukseen. Aineistonkeruu ajoittui Osaamiskeskusohjelman klusteripohjaisen ohjelmakauden puoliväliin.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu 1) yhteistyön osapuolten teema-haastatteluista ja 2) yhteistyön osapuolten välisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnista.

### **Teemahaastatteluaineisto**

Tutkimusta varten haastateltiin valituista klustereista klusterikoordinaattoria sekä neljää aluekoordinaattoria (N=20). Haastattelumenetelmän avulla saadaan tietoa, käsityksiä ja kokemuksia suoraan haastateltavalta itseltään. Haastattelussa voidaan tulkita keskustelun merkityksiä myös nonverbaalisen viestinnän kautta ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. (Fontana & Frey 2000, 646.)

Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan teemat oli suunniteltu etukäteen, ja teemojen käsittelyjärjestys ja käsittelyn laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen. Lisäksi haastatteluissa käytiin useimmiten keskusteluja myös teemojen ulkopuolelta. Teemahaastattelua on verrattu keskusteluun tietyistä aihepiireistä. Erotuksena muista haastattelumenetelmistä teemat ohjaavat haastattelua enemmän kuin ns. avoimessa eli syvähaastattelussa, mutta toisaalta ovat vapaampia kuin strukturoidut haastattelut, joissa samat kysymykset esitetään joko haastattelussa samassa muodossa. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi & Hurme 1991.) Teemahaastattelujen haastattelurunko on liitteenä 2.

Ennen haastattelujen aloittamista oli päätettävä, haastatellaanko tutkimukseen osallistujat yhtä aikaa ryhmähaastattelussa vai kukin erikseen. Kummallakin menetelmällä on omat hyvät ja huonot puolensa. Ryhmähaastattelussa saadaan selville ryhmän yhteisiä näkemyksiä, ja ryhmän jäsenet voivat konstruoida vastauksia yhdessä haastattelun aikana (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuskysymysten puolesta ryhmähaastattelu olisi voinut soveltua aineistonkeruumenetelmäksi. Tutkimukseen osallistujat olisivat soveltuneet ryhmähaastattelun luonteviksi ryhmiksi (Krueger 1988, 28), koska tutkittavia yhdisti saman klusterin jäsenyys. Ryhmähaastattelun sijaan päädyttiin kuitenkin yksilöhaastatteluihin. Yksilöhaastatteluissa arvioitiin voitavan parhaiten saada selville yksilöiden omia tulkintoja ja kokemuksia asioista, ja vuorovaikutuksen observointi tarjoaa mahdollisuuden tarkastella klusterin jäsenten muodostamia ryhmiä.

Haastattelin seitsemän aluekoordinaattoria kasvokkain, seitsemän henkilöä videoyhteyden välityksellä ja kaksi henkilöä puhelimitse, heidän omien toiveidensa mukaan. Kasvokkaishaastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla. Video- ja puhelinhaastatteluihin haastateltavat osallistuivat joko omalta työpaikaltaan tai kotoa käsin. Kaikki haastattelut tallennettiin ja kirjoitettiin sanataarkasti tekstimuotoon analyysiä varten. Puhelinhaastattelujen tallennus ei teknisistä ongelmista johtuen onnistunut, joten tein haastatteluista mahdollisimman tarkat muistiinpanot, lisäksi kirjoitin tärkeimmiksi arvioimani asiat tarkasti muistiin tekstinkäsittelyohjelmalla.

Ennen haastattelun alkamista kerroin tutkittaville tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Tämä informaatio tuli haastateltaville myös kirjallisena sähköpostitse haastatteluluvan pyytämisen yhteydessä, haastattelu-aikaa sovittaessa. Tässä informaatiossa kerrottiin väitöskirjan tavoitteista ja pyydettiin yhteydenottoa haastatteluajankohdan sopimiseksi. Informaatiossa korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta ja sitä, ettei tutkimus millään tavalla liity samaan aikaan käynnissä olleeseen Osaamiskeskusohjelman väliarviointiin (Pelkonen ym. 2010). Lisäksi etukäteen lähetetyssä kirjeessä korostettiin, että kaikkien mukaan pyydettyjen osallistuminen on tärkeää tulosten luotettavuuden kannalta. Yksikään osallistuja ei kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelujen kesto vaihteli 75 ja 145 minuutin välillä. Haastattelujen tekemiseen oli varattu aikaa kaksi tuntia, ja kahdessa haastattelussa haastattelu keskeytettiin kahden tunnin jälkeen, vaikka joitain teemoja oli vielä käsittelemättä. Aluekoordinaattoreiden haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 27 tuntia.

Aluekoordinaattoreiden haastatteluaineiston sekä teknologiavälitteisen observointiaineiston alustavan analyysin perusteella päätin haastatella mukana olevista klustereista myös klusterikoordinaattorit. Alun perin ajatuksena oli ollut tarkastella organisaatorakenteen puolesta samaa työtä tekevien aluekoordinaattorien käsityksiä ja kokemuksia yhteistyöstä. Aineiston alustavan analyysin perusteella klusterikoordinaattorien rooli klusterien vuorovaikutuksessa ja yhteistyön toteutumisessa vaikutti niin merkitykselliseltä, että täydensin tutkimusaineistoa vielä klusterikoordinaattoreiden (N=4) haastatteluilla. Klusterikoordinaattoreiden haastattelut toteutettiin kaikki kasvokkain haastateltavien työpaikalla tai muussa rauhallisessa paikassa. Haastattelut tallennettiin ja muutettiin tekstimuotoon sanatarkasti. Klusterikoordinaattoreiden haastattelujen kesto vaihteli 70 ja 120 minuutin välillä, ja aineistoa kertyi yhteensä kuusi tuntia.

Sanatarkasti tekstimuotoon kirjoitettujen aineistojen hyötynä on mahdollisuus todentaa tehtyjä tulkintoja suorien lainausten avulla. Suorien lainausten käytössä ja kaikessa tutkimustulosten raportoinnissa pyritään tarkasti säilyttämään tutkimukseen osallistuvien yksityisyys. Suorista lainauksista on poistettu erilaisia tunnistetietoja. Observointiaineiston ja haastatteluaineiston suorissa lainauksissa ei käytetä samoja viittauksia tutkittaviin, koska silloin oman klusterin jäsenet voisivat tunnistaa haastateltavan observointilainauksen perusteella. Jotkut lainauksista on esitetty kokonaan anonyymeinä, ilman osallistujiin viitattavia merkintöjä. Kaikki tutkimusraportissa käytetyt suorat lainaukset on lähetetty tutkittaville ja pyydetty lupaa lainausten käyttämiseen.

Tein kaikista haastatteluista muistiinpanot tutkimuspäiväkirjaani. Haastattelujen ilmapiiri oli hyvä, ja haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että luottamuksen rakentaminen haastateltavien kanssa oli onnistunut. Haastateltavat puhuivat vapautuneesti. Muutamassa kasvokkais- ja videohaastattelussa haastateltava totesi haastattelun lopuksi puhuneensa luottamuksellisia asioita ja halusi vielä varmistua niiden anonyymistä käsittelystä, josta haastattelun alussa oli puhuttu. Haastattelujen tekeminen videoyhteyden tai puhelimen välityksellä voi olla haasteellisempaa luottamuksen rakentamisen kannalta. En kuiten-

kaan huomannut juurikaan eroa haastattelujen ilmapiirissä tai luottamuksellisuudessa kasvokkain ja viestintäteknologian avulla toteutettujen haastattelujen välillä. Voi olla, että videohaastatteluissa oli hyödyllistä, että tutkittavilla oli jo kokemusta videoyhteyden käytöstä omassa työssään.

### **Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observointiaineisto**

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi vuorovaikutuksen ilmiöitä oli tarkoituksenmukaista tarkastella paitsi klusterin jäsenten kokemusten ja käsitysten kautta, niin myös klusterien teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnin kautta. Tätä varten kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa klusterin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observointiin. Havainnoin klusterien arkipäiväistä vuorovaikutusta verkkokokouksissa ja keskustelualueilla.

Tutkimukseen pyrittiin saamaan mukaan muita viestintävälineitä kuin sähköposti, jota on tutkittu aiemmissa tutkimuksissa hyvin paljon. Yhdestä klusterista observoin sekä verkkotyökalun keskustelun alueen viestejä että verkkokokousta. Yhdessä klusterissa ei käytetty video- eikä ääniyhteyttä klusterin yhteiseen viestintään, joten siitä klusterista observoin kirjoitettuja viestejä verkkotyökalusta. Kahdessa klusterissa ei käytetty aineistonkeruun aikaan aktiivisesti mitään keskustelun aluetta tai muuta kirjoitettuun viestintään pohjautuvaa työkalua. Toisesta näistä klustereista observoin ääniyhteyden välityksellä käytyä verkkokokousta ja toisesta videokokousta.

Observointiaineisto koostuu siten seuraavasti:

- Klusteri A: keskustelut verkkotyökalun keskustelun alueella (yhteensä 500 viestiä) sekä verkkokokous, jossa osallistujat muodostivat ääniyhteyden omalla puhelimellaan ja jakoivat samalla dokumentteja tietokoneella internet-yhteyden kautta. Kokous kesti 125 minuuttia. Kokous tallennettiin ja tallennetusta äänitiedostosta kirjoitettiin muistiinpanot tekstimuotoon (8 sivua)
- Klusteri B: keskustelut verkkotyökalun keskustelun alueella (yhteensä 120 viestiä)
- Klusteri C: Verkkokokous, jossa osallistujat jakoivat ääniyhteyden Skype®-ohjelman välityksellä. Osallistujat ovat oman tietokoneensa ja internet-yhteyden ääressä. Yleensä tietokoneeseen on liitetty kuulokkeet ja erillinen mikrofoni äänen laadun parantamiseksi. Kokous kesti 70 minuuttia. Se tallennettiin, ja äänitiedosto purettiin sanatarkasti tekstimuotoon (18 sivua).
- Klusteri D: Verkkokokous, jossa osallistujat muodostivat videoyhteyden Adobe Connect Pro® -ohjelman välityksellä. Osallistujat olivat oman tietokoneensa ja internet-yhteyden ääressä. Yleensä tietokoneeseen on liitetty kuulokkeet ja erillinen mikrofoni äänen laadun parantamiseksi. Kokous kesti 45 minuuttia, ja siitä tehtiin mahdollisimman tarkat muistiinpanot (5 sivua)

Tutkimuksen tuloksia ei ole raportoitu klustereittain tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin säilyttämiseksi.

Viestiaineistot tallensin tekstitiedostoiksi. Osallistuin verkkokokouksiin mahdollisimman huomaamattoman tarkkailijan roolissa. Kokouksiin osallistujille kerrottiin aluksi minun osallistuvan kokoukseen. Sen jälkeen jäin kokouksen taustalle observeerimaan mikrofoni mykistettynä. Osallistujat olivat silti jollakin tavalla tietoisia läsnäolostani, sillä yhdessä kokouksessa klusterikoordinaattori kysyi kesken kokouksen minulta Elintarvikekehityksen klusterin käytännöstä vastaavassa asiassa, ja toisessa kokouksessa teknisten ongelmien

ilmaantuessa yksi kokouksen osallistuja kommentoi nauraen: "Tämä on hyvää pohjaa väitöskirjaa varten!" Varauksellisuutta keskusteluissa tai kiertoilmauksien käyttämisestä en havainnut. On kuitenkin mahdollista, että tietoisuus tutkimuksesta on vaikuttanut esimerkiksi verkkokokousten keskusteluihin. Luottamuksen rakentumista pyrin lisäämään sillä, että toteutin observoinnin vasta haastattelujen jälkeen, jotta haastattelutilanteen mahdollistama henkilökohtainen kontakti voisi edesauttaa luottamuksen rakentamista ennen observointia.

### 3.3.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineistot koostuvat klusteri- ja aluekoordinaattoreiden haastatteluaineistosta sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observointiaineistosta. Ajallisesti aluekoordinaattoreiden haastattelut analysoitiin pääosin ennen klusterikoordinaattoreiden haastatteluaineiston ja observointiaineiston keräämistä. Aluekoordinaattoreiden haastattelut toimivat siten jonkinlaisena lähtökohdana tutkimuksen toteuttamiselle.

Aineistoja verrattiin läpi koko analysointiprosessin toisiinsa. Esimerkiksi observointiaineiston analyysissä havaitut seikat johtivat analysoimaan uudelleen haastatteluaineistoa näiden seikkojen näkökulmista. Haastattelu- ja observointiaineistot ovat erilaisia, mikä teki niistä kiinnostavat vertailukohdat.

Aineistot analysoitiin *laadullisen sisällönanalyysin* keinoin. Lähtökohdana oli *induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi*, jossa analyysin lähtökohdana olivat aineiston piirteet eikä niinkään aineiston ulkopuolinen teoria. Kyse ei kuitenkaan ollut ns. ankkuroidun teorian (engl. grounded theory) menetelmästä, jossa analyysi pyritään toteuttamaan pelkästään aineiston lähtökohdista käsin, ilman teorian apua. Tällöin esimerkiksi vertaillaan aineiston eri osia keskenään ja asetetaan niitä vastakkain. (Charmaz 2000, 509; Ryan & Bernard 2000, 782–783.) Hermeneuttis-fenomenologisen epistemologian mukaisesti pidän teoriaa yhtenä tutkijan esiymmärryksen muotona, joka auttaa ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. (Ray 1994, 123–126).

Laadullisen aineiston analyysin prosessia kuvataan metodikirjallisuudessa usein vaiheittain (Coffey & Atkinson 1996, 31; Lindlof & Taylor 2002, 211–221; Miles & Huberman 1994; Ryan & Bernard 2000, 780; Tuomi & Sarajärvi 2003, 110–115). Analyysin vaiheet on määritelty eri tavoin eri lähteissä, eikä analysointi käytännössä yleensä koskaan etene aivan suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Analysointiprosessin vaiheiden voidaan nähdä muodostavan eräänlaisen spiraalin, jossa edetään luokittelun avulla kohti käsitteellistämistä ja johtopäätösten tekemistä ennemmin spiraalimaisesti kuin aivan suoraviivaisesti.

Ennen analysoinnin aloittamista aineistot muutettiin tekstimuotoiseksi dataksi. Tallennetut haastattelut kuunneltiin useaan kertaan ja kirjoitettiin tekstitiedostoiksi. Vain selvästi tutkimukseen liittymättömät keskustelut jätettiin kirjoittamatta. Haastattelujen kuunteleminen ja tekstiksi kirjoittaminen tarjosi mahdollisuuden alustavien tulkintojen tekemiseen.

Observointiaineistosta tallennettu kirjoitettu viestintä sekä videokokouksesta tehdyt muistiinpanot olivat jo valmiiksi tekstimuodossa. Ne luettiin

useaan kertaan ennen analysoinnin aloittamista. Puhelinkokousten (Skype ja kokouspuhelu) tallenteet kuunneltiin useaan kertaan ja kirjoitettiin tekstitiedostoiksi.

Sekä haastattelu- että observointiaineistot siirrettiin ATLAS.ti©-ohjelmaan, joka on tarkoitettu laajojen laadullisten aineistojen hallinnan apuvälineeksi. Ohjelma auttoi aineiston osien pitämisessä yhdessä ja helpotti niiden analysointia rinnakkain.

ATLAS-ti© -ohjelmassa kaikki aineistot luokiteltiin. Luokittelussa nimettiin aineistossa esiintyvälle analyysiyksiköille koodit eli merkitykset, joihin analyysiyksiköiden tulkittiin viittaavan. Analyysiyksiköt olivat sanoja, lauseita ja pitempiä ajatuskokonaisuuksia, joista koodaamalla muodostui luokkia. Luokkien muodostus oli jatkuvaa vuoropuhelua aineiston ja teorian välillä, klusteri- ja aluekoordinaattoreiden haastatteluaineistojen välillä, eri klustereista kerättyjen aineistojen välillä sekä haastatteluaineiston ja observointiaineiston välillä.

Luokittelussa yhteistyön ja vuorovaikutuksen kannalta merkittävät luokat luokiteltiin edelleen pääluokiksi ja alaluokiksi, jotka oli järjestetty hierarkkisesti. Analysoinnin edetessä luokkia tarkennettiin, yhdisteltiin ja isoja luokkia jaettiin pienemmiksi. Luokittelu auttoi katsomaan aineistoa useista näkökulmista, yhdistelemään aineiston osia uusilla tavoilla ja löytämään lisää analyysiyksiköitä.

Luokittelun jälkeen edettiin aineiston konkreettisista ilmaisuista ja luokista abstraktimmalle johtopäätösten tasolle. Tätä kutsutaan käsitteellistämiseksi eli abstrahoinniksi. Käsitteellistämisen peruseriaatteena oli tarkastella aineistoa ja muodostettuja luokkia erillään välittömästä asiayhteydestään ja suhteessa laajempaan kokonaiskuvaan. Kiinnostuksen kohteina olivat laadulliselle analyysille tyypilliseen tapaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatu ja ominaisuudet, prosessit ja merkitykset (Denzin & Lincoln 2000, 8; Miles & Huberman 1994, 10).

## 4 YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

Yhteistyö nähdään tässä tutkimuksessa tavoitteellisena ja aktiivisena prosessina. Yhteistyö edellyttää siis yhteisen tavoitteen olemassaoloa, eikä mikä tahansa yhdessä työskentely ilman tavoitteellisuutta vielä ole yhteistyötä. Yhteistyön tavoitteet voivat olla ääneen lausuttuja ja määriteltyjä tai implisiittisempiä, ja ne voivat olla kontekstista riippuen hyvin monenlaisia. Yhteistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi jonkin uuden luominen tai jonkin ongelman ratkaisu.

Yhteistyö ei tapahdu itsestään, vaan se on lopulta vapaaehtoinen toimintatapa, jonka yhteistyön osapuolet omalla toiminnallaan valitsevat tai jättävät valitsematta. Yhteistyörakenteet eivät vielä takaa yhteistyötä. Osaamisklustereiden perustaminen ei sinänsä vielä synnytä yhteistyötä osaamiskeskusten välille, vaan yhteistyö edellyttää osapuolten aktiivista panosta. Aluekoordinaattori kuvaa asiaa siten, että hyvin toimiva klusteri tuottaa synergiaetuja. Jos synergiaedut jäävät saavuttamatta, kyseessä on vain hallinnollinen rakenne.

Klusteri on vain tapa jäsentää tai ryhmittää osaamiskeskukset Suomessa. Periaatteessa klusteri on joko hallinnollinen, tai jos se toimii hyvin, niin se on sellainen synergia-tyyppinen juttu. [A2]

Rakenteet voivat kuitenkin tässäkin tapauksessa tehdä yhteistyön mahdolliseksi ja helpottavat sitä. Aluekoordinaattori arvioi, että klusterimallin vahvuus on se, että malli mahdollistaa vuorovaikutuksen osapuolten välillä.

Klusterimalli mahdollistaa kommunikaation eri paikkakuntien ihmisten välille. Ja minun mielestäni tämä ehkä on siinä klusterimallissa se vahvuus. [A3]

Yhteistyö edellyttää kaikkien osapuolten panosta yhteistyöhön. Käytännössä osapuolten panos voi olla erilainen, mutta sellaista toimintaa ei voida kutsua yhteistyöksi, jossa yksi osapuoli tekee käytännössä kaiken työn ja muut vain nauttivat tuloksista.

Yhteistyöprosessi toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus määrittää ihmisten väliseksi merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi. Ihmisten välinen vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia (Keyton, Ford & Smith 2008).

Voiko yhteistyötä olla ilman osapuolten välistä vuorovaikutusta? Voidaan ajatella, että on olemassa sellaista yhteisten tavoitteiden toteuttamista, jossa osapuolet työskentelevät kokonaan erillään ja kommunikoivat vain yhden henkilön kanssa, joka kokoaa tulokset yhteen. Tutkimuskontekstissa tällainen esimerkki on aluekoordinaattorin kuvaama raportin kirjoittaminen, jossa työ jaetaan eri ihmisille ja yksilö henkilö vastaa tulosten kokoamisesta.

Olemme klusterissa sopineet yhteisestä valmistelusta, jossa sinä teet tuon osan ja minä teen tämän osan, ja siitä muodostuu yksi raportti, joka on se tuotos. Ne tehtävät jaetaan sen osaamisen suhteen. [A1]

Tällöin on periaatteessa mahdollista, että eri puolilla työskentelevät ihmiset toteuttavat yhteisiä tavoitteita, vaikka heidän välillään ei olisi lainkaan vuorovaikutusta. Tämäkin on siis tavallaan yhteistyötä, vaikka yhdessä tekeminen puuttuu. Silti tässäkin esimerkissä yhteiseen tavoitteeseen ei päästä ilman vuorovaikutusta vähintään työn kokoojan kanssa. Tämän kaltainen löyhä, yhteispanosriippuvuutta edellyttävä yhteistyö voidaan silti toteuttaa myös tiiviissä osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Eri puolilla työskentelevät ihmisethän saattavat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, vaikka raportin kokoaminen ei sitä aivan välttämättä edellyttäisikään. Eri osien valmistelijat voivat kokea hyötyvänsä keskinäisestä yhteydenpidosta. He saattavat esimerkiksi vaihtaa tärkeää tietoa, ideoida uusia lähestymistapoja, pyytää apua toisiltaan tai muodostaa yhteisen käsityksen valmistelun alla olevasta työtehtävästä.

---

#### Yhteenveto / Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyöprosessi toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteistyö edellyttää yhteisen tavoitteen olemassaoloa ja kaikkien osapuolten panosta yhteistyöhön.

---

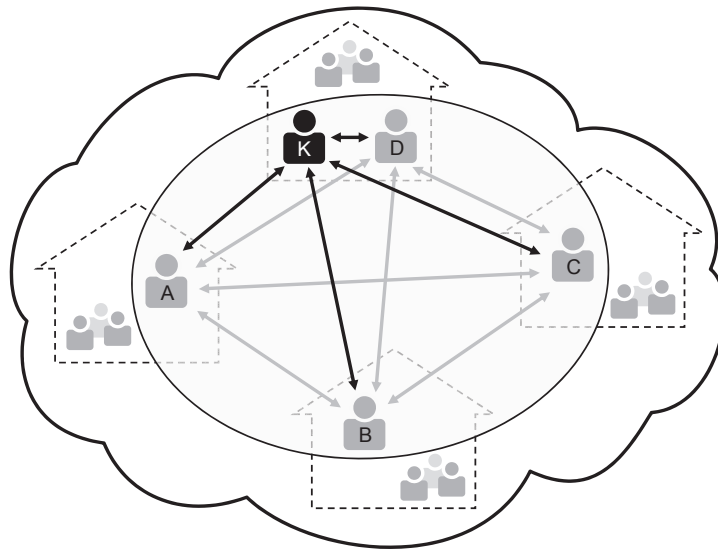
## 4.1 Kolme näkökulmaa yhteistyöhön

Osaamisklustereiden yhteistyö toteutuu vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Yhteistyötä jäsennetäänkin tässä kontekstissa tarkastelemalla sitä vuorovaikutussuhteiden, tiimien ja verkostojen näkökulmista. Tutkimustulosten tarkastelu on ryhmitelty tuloslukuihin 5–7 näiden näkökulmien mukaisesti.

Vuorovaikutussuhteen, tiimin ja verkoston näkökulmat eivät ole toisistaan erillisiä tarkasteluyksiköitä, vaan eri perspektiivejä, joiden kautta yhteistyön ilmiötä voidaan jäsentää (ks. kuvio 5 seuraavalla sivulla). Näkökulmat voidaan hahmottaa myös sisäkkäisiksi: Vuorovaikutussuhteista muodostuu tiimejä ja verkostoja. Verkostojen puolestaan voidaan nähdä koostuvan erilaisista vuorovaikutussuhteista ja tiimeistä. Tiimien sisällä taas voidaan havaita erilaisia vuorovaikutussuhteita ja tiimien laajempi ympäristö voi näyttäytyä verkostona.



Jokainen näkökulma tuo näkyväksi erilaisia vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön. Kaikkien vuorovaikutukseen kuuluvien relevanttien ilmiöiden käsittely ei ole tässä mahdollista, joten tutkimukseen on nostettu tarkasteltavaksi tärkeimmät ilmiöt kustakin näkökulmasta. Osa ilmiöistä läpäisee kaikki näkökulmat, jolloin ne käsitellään siitä näkökulmasta, jonka avulla ilmiötä katsotaan parhaiten pystyttävän jäsentämään.



KUVIO 5 Organisaatioiden muodostama verkosto. Verkoston sisälle muodostuu *tiimejä* (verkoston ydintiimin johtaja K + tiimin jäsenet A, B, C ja D ympyrän sisällä sekä mahdollisia muita tiimejä) ja nuolilla kuvattuja *vuorovaikutussuhteita* kaikkien niiden ihmisten välille, jotka ovat toistuvasti tekemisissä toistensa kanssa ja joiden toiminnalla on vaikutusta toisiinsa.

Yhteistyökirjallisuudessa on jo pitempään peräänkuulutettu tutkimusta, joka yhdistäisi useampia näkökulmia yhteistyön tarkasteluun (Smith, Carroll & Ashford 1995), mutta tällaista tutkimusta on edelleen tehty melko vähän. Esimerkkinä kolme näkökulmaa yhdistävästä yhteistyötutkimuksesta on Keytonin, Fordin ja Smithin (2008) diskurssianalyttinen tutkimus yhdysvaltalaisen metropolialueen eri sektorien edustajista koostuvien innovaatiotiimien yhteistyöstä. Näiden innovaatiotiimien yhteistyötä tutkittiin ryhmän, organisaation ja julkisen sektorin näkökulmasta. Keytonin ja kumppaneiden tutkimuksessa ei kuitenkaan lainkaan keskitytä ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tutkimuksessa kyllä mainitaan, että ryhmien jäsenten välille muodostuu vuorovaikutussuhteita, samoin organisaatioiden edustajien välille sekä organisaatioiden ja sidosryhmien edustajien välille. Näitä vuorovaikutussuhteita ei tutkimuksessa kuitenkaan tarkastella eikä niihin syvennyttä. Tämä voi selittyä osaltaan tutkimuskontekstilla: tutkimuksen alueelliset innovaatiotiimit olivat varsin lyhytaikaisia ja niiden vuorovaikutus perustui lyhyisiin, tiukasti ohjattuihin kasvokkaistapaamisiin. Tällöin toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet eivät

kenties ole niin merkittävässä roolissa yhteistyön tekemisen kannalta kuin pitempiaikaisessa yhteistyössä.

Vuorovaikutussuhteiden tarkastelua voidaan pitää keskeisenä näkökulmana yhteistyöhön. Vuorovaikutussuhteet ovat tavallaan yhteistyön perustaso, ja vuorovaikutussuhteita on myös tiimien ja verkostojen sisällä. Yhteistyön tarkastelua vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta voidaan pitää perusteltuna. Yhteistyön tarkastelu tiimien näkökulmasta on tutkimuskontekstissa keskeistä, koska osaamisklusterien ydintiimien toimivuus on osoittautunut yhteistyön toimivuuden kannalta hyvin kriittiseksi. Kolmanneksi yhteistyön tarkastelu verkostojen näkökulmasta auttaa jäsentämään yhteistyön laajempaa kontekstia.

---

#### Yhteenveto / Kolme näkökulmaa yhteistyöhön

Yhteistyö toteutuu vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Jokainen näkökulma tuo näkyväksi erilaisia vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön.

---

## 4.2 Yhteistyön hajautuneisuus

Osaamisklustereiden yhteistyö voi toteutua hajautuneessa ympäristössä, mikäli yhteistyön osapuolten välillä on vuorovaikutusta. Tämä osapuolten välinen vuorovaikutus voi tapahtua joko kasvokkain tai jonkin viestintävälineen avulla. Käytännössä hajautunut yhteistyö, jota toteutetaan yksinomaan kasvokkaisuorovaikutuksessa, ei ole toimivaa, koska vuorovaikutus jää silloin väistämättä epäsäännölliseksi ja vähäiseksi. Hajautunut yhteistyö edellyttää siis myös riittävää määrää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta.

Kirjallisuudessa hajautuneisuutta on tarkasteltu erityisesti hajautuneiden tiimien näkökulmasta. Yhteistyön hajautuneisuutta voidaankin jäsentää tutkimuskontekstissa osaamisklusterien ydintiimien hajautuneisuuden kautta.

Käsitteenä yhteistyön hajautuneisuus on haastava, sillä hajautuneisuusanaan voi liittyä mielikuva yhteistyöstä, jota aiemmin olisi toteutettu kasvokkaisuorovaikutuksessa ja samassa fyysisessä tilassa ja organisaatiossa, mutta joka sittemmin olisi hajautunut eri paikkakunnille ja kenties eri organisaatioihin. Hajautuneista tiimeistä käytetään myös termiä *hajautettu tiimi*, mutta tätä ei voida pitää sen toimivampana käsitteenä. Hajautettu-käsitteeseen liittyvät samat mielikuvat kuin hajautuneisuudenkin käsitteeseen sekä lisäksi ajatus siitä, että joku on hajauttanut tiimin tai yhteistyön. Kolmanneksi kirjallisuudessa on käytetty käsitettä *virtuaalitiimi* tai *virtuaaliyhteistyö*. Virtuaalisuus-käsitteen suurin ongelma on mielestäni mielikuva ei-todellisesta yhteistyöstä. Neljänneksi käytettyä *teknologiavälitteisen yhteistyön* käsitettä voidaan käyttää silloin, kun puhutaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avulla tehtävästä yhteistyöstä, mutta käsitteenä se ei ota kantaa yhteistyön hajautuneisuuteen muuten kuin viestintäteknologian näkökulmasta. Näistä syistä johtuen tässä tutkimuksessa

on päädytty käyttämään vakiintunutta käsitettä hajautunut yhteistyö käsitteeseen sisältyvistä ongelmista huolimatta.

Tiimien hajautuneisuus liittyy Sivusen (2007, 26) mukaan maantieteellisen hajautuneisuuden lisäksi ajalliseen, kulttuuriseen ja organisatoriseen hajautumiseen sekä tiimin käyttämiin vuorovaikutuksen muotoihin (ks. myös Lipnack & Stamps 2000, 18). Tutkimuskontekstissa tiimien hajautuneisuus liittyy erityisesti eri organisaatioissa työskentelemiseen (organisatorinen hajautuneisuus), maantieteelliseen hajautuneisuuteen (eri paikkakunnilla, mutta kaikki Suomessa) sekä ajalliseen hajautumiseen (asynkroninen teknologiavälitteinen vuorovaikutus). Viestintäteknologian käytön osalta tiimien hajautuneisuus tutkimuskontekstissa vaihtelee klustereittain. Kaikissa osaamisklustereissa teknologinen hajautuneisuus on osittaista. Yhteyttä pidetään sekä kasvokkaisuorovaikutuksen avulla että teknologiavälitteisesti.

Yhtä lailla vuorovaikutussuhteita ja verkostoja ylläpidetään ja niissä tehdään yhteistyötä hajautuneesti, ja hajautuneisuutta voidaan tällöinkin tarkastella samojen kriteerien perusteella.

---

#### Yhteenvedo / Yhteistyön hajautuneisuus

Osaamisklustereiden yhteistyö voi toteutua hajautuneessa ympäristössä, mikäli yhteistyön osapuolten välillä on vuorovaikutusta. Hajautunut yhteistyö edellyttää riittävää määrää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta.

---

### 4.3 Mitä on toimiva yhteistyö?

Tavoitteita toteuttavaa ja kaikille osapuolille sopivaa yhteistyötä voitaisiin työelämän kontekstissa kutsua toimivaksi yhteistyöksi. Toimiva yhteistyö voidaan käsittää niin, että yhteistyöprosessissa onnistutaan tasapainoilemaan kontekstille tyypillisten ja yleensä yhteistyöprosesseille tyypillisten yleisten jännitteiden välillä niin, että prosessi ja siitä seuraavat tulokset ovat riittävän hyviä. Kuitenkaan toimivalle yhteistyölle ei ole tutkimuksissa asetettu mitään selkeää kriteeristöä.

Varsinkin työelämässä yhteistyöllä on tuloksellisuuden odotus. Toimivaa työelämän yhteistyötä onkin syytä tarkastella suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Tähänastisen yhteistyötutkimuksen perusteella näyttää siltä, että toimiva yhteistyö tuottaa tuloksia, näkyy yhteistyön osapuolten käyttäytymisessä ja heijastuu yhteistyön osapuolten tyytyväisyydessä ja asenteissa.

Yhteistyön tulokset voivat olla konkreettisia tuotoksia (kuten tuotteita) tai abstrakteja tuotoksia (kuten ideoita). Yhteistyön tuotoksia tarkastellaan usein yhteistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta. Yhteistyön tuotosten osalta voidaan yksinkertaistaen sanoa, ettei työelämän yhteistyö voi olla toimivaa, mikäli yhteistyö ei auta haluttuihin tavoitteisiin pääsemisessä. Yhteistyön tuotosten arviointi ja tavoitteiden toteutumisen tarkastelu on sitä vaikeampaa, mitä abstraktimpia tavoitteita yhteistyöllä on ja mitä hankalammin yhteistyön

suorat vaikutukset ovat mitattavissa. Tietointensiivinen työ ei useinkaan näy mitattavissa olevina tuotteina, ratkaisuin tai parannuksina. Työn tavoitteet ovat tyypillisesti kauaskantoisia ja niiden saavuttamisen mittaaminen on vaikeaa. Esimerkiksi verkostoyhteistyöllä on havaittu abstrakteja tuotoksia, kuten uudenlaisia ratkaisumalleja, oppimista, osapuolten välistä tiedonvaihtoa ja sosiaalista pääomaa. (Huxham & Vangen 2005, 6-7; Korkala 2010.)

Pelkkä tuotosten tai tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu ei yksinään riitä toimivan yhteistyön perustaksi. Tuotokset itsessään eivät vielä kerro yhteistyön onnistumisesta. Olisiko yhtä hyviä tai jopa parempia tuloksia voitu saavuttaa ilman yhteistyöhön käytettyjä resurssejakin? Olisivatko huonoiksi arvioidut tulokset olleet vielä huonompia ilman yhteistyötä? Yhteistyön toimivuutta onkin siksi syytä arvioida tuloksellisuuden lisäksi myös yhteistyöprosessin näkökulmasta. Yhteistyöprosessissa osapuolten käyttäytymisen voidaan havaita edistävän yhteistyötä. Tutkimuksissa on eritelty tehokkaan ja tuloksellisen käyttäytymisen ominaispiirteitä yhteistyötilanteissa. Toimiva yhteistyö näkyy osapuolten käyttäytymisessä tutkimusten mukaan mm. vuorovaikutuksen luonteena (Lewis 2006, 234), vuorovaikutuksen jatkuvuutena (Andriessen & Verburg 2004, 274), tiimin itseohjautuvuutena (Millward & Kyriakidou 2004, 31), tiimin innovatiivisuutena (Peters & Manz 2007, 119), erimielisyyksien hyödyntämisenä parempiin tuloksiin pääsemiseksi (Peters & Manz 2007, 120) sekä vetäytymiskäyttäytymisen ja/tai aggressiivisen käyttäytymisen välttämisenä yhteistyöhön pyrkivän käyttäytymisen vastakohtana (Lewis 2006, 234; Staples & Cameron 2004, 77). Näitä tekijöitä tarkasteltaessa voidaan havaita, että yhteistyöprosessissa kyse on nimenomaan vuorovaikutuksesta, ihmisten viestintäkäyttäytymisestä.

On huomattava, että mikä tahansa vuorovaikutus ei johda toimivaan yhteistyöhön. Yhteistyö, joka ilmenee lähinnä keskusteluna, jotka eivät johda mihinkään, ei ole kovinkaan toimivaa. Vuorovaikutuksen täytyy edistää yhteistyötä, olla aktiivista ja tavoitteellista. Yhteistyö ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii osapuolten aktiivista panostusta, aikaa ja voimavaroja ja sekä vastuiden että tulosten jakamista.

Yhteistyön tuotosten ja osapuolten viestintäkäyttäytymisen lisäksi voidaan tarkastella sitä, miten toimiva yhteistyö heijastuu osapuolten tyytyväisyydessä ja asenteissa yhteistyötä kohtaan. Toimivan yhteistyön on ajateltu heijastuvan tyytyväisyyteen – toimiva yhteistyö herättää tyytyväisyyttä työhön ja siinä koettuihin kasvumahdollisuuksiin, kuten myös tiimiin ja vuorovaikutussuhteisiin yhteistyön muiden osapuolten kanssa (Andriessen & Verburg 2004, 274; Bjørn & Ngwenyama 2010; Lewis 2006, 234; Peters & Manz 2007, 119). Asenteen tasolla toimivan yhteistyön on ajateltu näkyvän osapuolten tavoitteiden ristiriitaisuuden hyväksymisenä, yhteistyössä kehittyvänä luottamuksena johtoon ja tiimiin sekä sitoutumisena (Staples & Cameron 2004, 77).

Kirjallisuudessa esitetyt toimivan yhteistyön kriteerit – yhteistyön tuloksellisuus, yhteistyötä edistävä viestintäkäyttäytyminen sekä tyytyväisyys yhteistyöhön ja asenne sitä kohtaan – voisivat toimia osaamisklustereiden yhteistyön toimivuuden arvioinnin lähtökohtana. Tutkimukseni tavoitteet eivät kui-

tenkaan ohjaa arvioimaan kunkin klusterin yhteistyön toimivuutta, vaan löytämään vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka edistävät toimivaa yhteistyötä.

Yhteistyön toimivuus konkretisoituu, kun sitä tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta. Toimivaa yhteistyötä tähän toteutetaan nimenomaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Seuraavaksi luvuissa 5–7 tarkastellaan toimivaa yhteistyötä ja siihen yhteydessä olevia vuorovaikutuksen ilmiöitä kahdenvälisten vuorovaikutussuhteiden, tiimien ja verkostojen näkökulmista.

---

#### Yhteenveto / Mitä on toimiva yhteistyö?

Tavoitteita toteuttavaa ja kaikille osapuolille sopivaa yhteistyötä voidaan työelämän kontekstissa kutsua toimivaksi yhteistyöksi. Mikä tahansa vuorovaikutus ei johda toimivaan yhteistyöhön. Vuorovaikutuksen täytyy edistää yhteistyötä, olla aktiivista ja tavoitteellista.

---

## 5 VUOROVAIKUTUS KAHDENVÄLISISSÄ YHTEISTYÖSUHTEISSA

### 5.1 Työelämän vuorovaikutussuhteet

Kun ihmisten välinen vuorovaikutus on toistuvaa, heidän välilleen muodostuu *vuorovaikutussuhde* (engl. interpersonal relationship). Minkä tahansa viestintätilanteen osapuolten välillä ei siis vielä ole vuorovaikutussuhdetta. Tässä työssä vuorovaikutussuhde määritellään kahden ihmisen väliseksi suhteeksi, joka muodostuu ja jota ylläpidetään suhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja jota määrittää osapuolten välinen riippuvuus ja kokemus osapuolten välisestä yhteydestä (Galvin & Cooper 2003, 1–3; Littlejohn 1999, 252; Rogers 1998, 72–75; Sias 2009, 2; Sias, Krone & Jablin 2002).

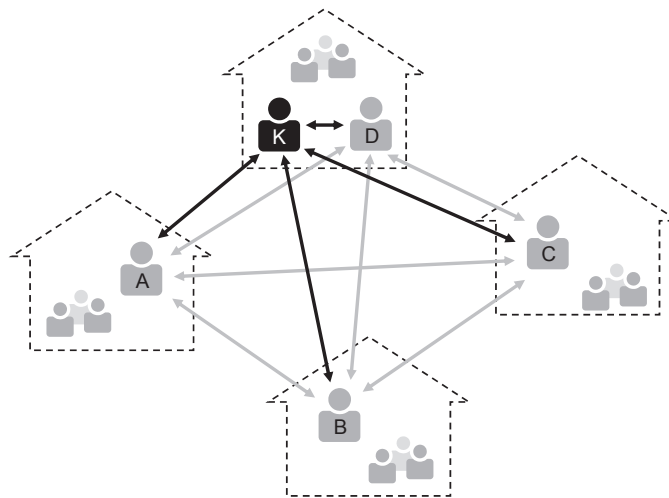
Yhteistyössä osapuolten välille muodostuu *yhteistyösuhde* (engl. collaborative relationship). Yhteistyösuhdetta voidaan tarkastella vuorovaikutussuhteina, kun yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kaikki vuorovaikutussuhteet eivät tietenkään ole yhteistyösuhdetta, vaan on olemassa paljon vuorovaikutussuhteita, joissa ei tehdä tavoitteellista yhteistyötä.

Vuorovaikutussuhteiden rakentuminen ja ylläpito voidaan kuvata neuvotteluprosessiksi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa. Jatkuva, usein tiedostamatonkin neuvottelu suhteen olemuksesta tekee vuorovaikutussuhteet dynaamiseksi, muuttuviksi kokonaisuuksiksi (Rogers 1998, 77). Suhde muuttuu ja kehittyy vuorovaikutuksessa, kun suhteen osapuolet reagoivat muutoksiin. Jokaisella vuorovaikutussuhteella on oma identiteetti, joka erottaa sen muista suhteista (Burlison, Metts & Kirch 2000).

*Työelämän vuorovaikutussuhteella* (engl. workplace relationship) tarkoitetaan tässä työssä ihmisten välisiä työhön liittyviä vuorovaikutussuhteita. Työelämän vuorovaikutussuhteita ovat mm. esimies–alaisyhteistyöt, työtovereiden väliset vertaissuhteet ja asiakassuhteet (Sias 2009, 2). Työelämän vuorovaikutussuhteita leimaa tehtäväkeskeisyys, eli ne rakentuvat yleensä jonkin työhön liittyvän tehtävän suorittamisen ympärille. Tehtäväkeskeisyyden ohella työelämänkin vuorovaikutussuhteita määrittelee merkityksellisyys ja jatku-

vuus. Vasta kun vuorovaikutussuhteella on jotain merkitystä itselle ja kun vuorovaikutus on toistuvaa, voidaan puhua vuorovaikutussuhteesta. (Gabarro 1990, 81.)

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutussuhteita on perusasetelmaltaan kahdenlaisia: on aluekoordinaattorin ja klusterikoordinaattorin välisiä sekä kahden aluekoordinaattorin välisiä vuorovaikutussuhteita (ks. kuvio 6). Aluekoordinaattoreiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat luonteeltaan vertais-  
suhteita. Aluekoordinaattorin ja klusterikoordinaattorin välinen vuorovaikutus-  
suhde voidaan luokitella *hierarkkiseksi vuorovaikutussuhteeksi* suhteen osapuolten  
erilaisten roolien takia. Kyse ei kuitenkaan ole *esimies–alaissuhteesta*, koska  
klusterikoordinaattorit eivät ole aluekoordinaattoreiden esimiehiä. Tietoperus-  
taisessa työssä alaisen ja esimiehen välisen suhteen luonne on muutenkin eri-  
lainen kuin perinteisissä teollisen yhteiskunnan esimies–alaissuhteissa, joissa  
valta oli suhteessa esimiehellä ja tämä valta perustui nimenomaan esimiehen  
asemaan. Tällaisia perinteisiä esimies–alaissuhteita on toki nykyajankin työ-  
paikoilla. Tietoperustaisessa työssä alaisen vahva asiantuntemus luo asetelman,  
jossa alainen tietää omasta alueestaan usein enemmän kuin hänen esimiehensä  
ja saa sitä kautta asiantuntemukseen perustuvaa valtaa.



KUVIO 6 Osaamisklusterin ydintiimin kahdenväliset vuorovaikutussuhteet. Vaaleilla nuolilla on kuvattu aluekoordinaattoreiden A, B, D ja D väliset vertaissuhteet ja tummilla nuolilla klusterikoordinaattorin (K) ja aluekoordinaattoreiden väliset hierarkkiset vuorovaikutussuhteet.

Sias (2009, 33–38) on tehnyt yhteenvetoa esimies–alaissuhteiden tutkimuksesta. Esimies–alaissuhteet ovat työelämän vuorovaikutussuhteista kaikkein tutki-  
tuimpia. Siasin yhteenvedon mukaan esimiesten ja alaisten vuorovaikutusta on  
tutkittu esimiehen kompetenssien ja ominaisuuksien kautta, alaisen ominai-

suuksien kautta sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Suhdekeskeinen näkökulma, jota oma tutkimuksenikin edustaa, korostaa sitä, että esimiehellä on jokaisen alaisensa kanssa ainutlaatuinen vuorovaikutussuhde. Suurin osa tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, useimmiten kyselytutkimuksina (Sias 2009, 18).

Esimies–alaissuhteen laadukkuudella on tutkimuksissa havaittu olevan suuri merkitys. Laadukkaita suhteita (engl. high-quality relationships) kuvaa Siasin (2009, 23) mukaan vahva molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus sekä tuki ja rohkaisu. Laadukkaiksi kuvattujen suhteiden osapuolten on havaittu saavan enemmän tietoa ja hyödylliseksi koettua palautetta toisiltaan kuin vähemmän laadukkaiden suhteiden osapuolten. Siasin mukaan esimies–alaissuhteiden laadukkuuteen vaikuttaa valtaerojen ilmentäminen vuorovaikutuksessa. Sellaiset esimies–alaissuhteet, joiden vuorovaikutuksessa valtaerot on minimoitu, näyttävät kehittyvän todennäköisemmin laadukkaiksi vuorovaikutussuhteiksi kuin suhteet, joiden vuorovaikutuksessa on tyypillistä valtaerojen vahvistaminen. On myös saatu tutkimustuloksia, joiden mukaan sähköpostiviestien tiheys esimies–alaissuhteessa olisi yhteydessä suhteen laadukkuuteen (Lee & Jablin 1995; Waldron 1991).

Osaamiskeskusohjelman kontekstissa aluekoordinaattoreiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat perusasetelmaltaan *vertaissuhteita*. Kaikki aluekoordinaattorit ovat periaatteessa samanlaisessa asemassa. Vertaissuhteissakin on valtaeroja, jotka eivät perustu organisatoriseen asemaan. Valta voi perustua mm. työntekijöiden erilaiseen vaikutusvaltaan omassa kotiorganisaatiossaan, osaamisen eroihin, työkokemukseen tai vuorovaikutustaitoihin. Vallan kokemus on subjektiivinen, joten yleensä vuorovaikutussuhteen osapuolet voivat kokea vallan vuorovaikutussuhteessaan keskenään eri tavoilla.

Viestintäteknologian avulla ylläpidettävistä vuorovaikutussuhteista käytetään joskus nimitystä *virtuaalisuhde*. Käytännön työelämässä jako virtuaali- ja kasvokkaissuhteisiin on harvoin toimiva. Useimmiten työelämän vuorovaikutussuhteita ylläpidetään sekä kasvokkaisviestinnällä että teknologiavälitteisellä viestinnällä, fyysisestä välimatkasta riippumatta. Kirjallisuudessa näistä käytetään nimityksiä *kasvokkain ja teknologian välityksellä ylläpidettävä vuorovaikutussuhde* (engl. mixed-mode relationship; Walther & Parks 2000, 549) tai *hybridisuhde* (Haythornthwaite ym. 2007). Mielestäni teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yleisyys ja sen käyttäminen joustavasti kasvokkaisviestinnän rinnalla on työelämässä jo niin arkipäiväistä, että erillisen nimityksen kehittäminen työelämän vuorovaikutussuhteille, joiden ylläpitämiseen käytetään erilaisia vuorovaikutuksen muotoja, on tarpeetonta.

Osaamisklustereissa ihmisten välille muodostuu monenlaisia, toisistaan poikkeavia ja eri tavoin toimivia vuorovaikutussuhteita. Aluekoordinaattori toteaa, että yhteistyö on muodostunut ”vähän erilaiseksi” eri aluekoordinaattoreiden kanssa.

[Kuvailee yhteistyötä aluekoordinaattorin N.N. kanssa.] Totta kai tällaista yhteistyötä tehdään. Se on vähän erilaista kaikkien eri oskejen vetäjien kanssa, että minkälaiseksi se on muotoutunut. [A4]



Aluekoordinaattori viittaa yhteistyön erilaisuuteen. Näyttää siltä, että yhteistyön tekemisen tapojen lisäksi myös vuorovaikutussuhteet ovat keskenään erilaisia. Aluekoordinaattori puhuukin ”virallissorttisesta yhteistyöstä” verrattuna ”uutta kehittäviin ja uutta yhteistyötä rakentaviin väleihin”. ”Välien” voidaan tulkita viittaavan ihmisten keskinäisiin väleihin, so. vuorovaikutussuhteisiin.

Vuorovaikutus ei aina ole yhteistyötä edistävää. Myöskään kaikki ihmisten välille kehittyvät vuorovaikutussuhteet eivät edistä yhteistyötä. Osaamisklustereissa yhteistyön ei koeta aina toimivan halutulla tavalla. Joissain tapauksissa juuri ”henkilökohtaisten suhteiden” tai ”henkilökemioiden” koetaan olevan syynä yhteistyön toimimattomuuteen. Vuorovaikutussuhteet saatetaan kokea liian etäisiksi ja passiivisiksi, jotta yhteistyö voisi toimia. Vuorovaikutussuhteissa saatetaan kokea monenlaisia yhteistyötä haittaavia ilmiöitä, kuten oman edun ajamista, työpaikkakiusaamista, klikkiytymistä, yksityiselämän suhteiden ja työelämän suhteiden liiallista sekoittumista, epäluottamusta ja epäluuloa sekä pysyviä näkemyseroja, joiden vuoksi ei kyetä löytämään yhteistä säveltä. Ääritapauksissa vuorovaikutussuhde saatetaan katkaista, mikä vaikeuttaa luonnollisesti yhteistyötä huomattavasti.

Vuorovaikutussuhteen voidaan ajatella olevan myös neutraali yhteistyön kannalta, jolloin siitä ei ole haittaa muttei havaittavaa hyötyäkään. Tällaisessa neutraalissa vuorovaikutussuhteessa saatetaan ”hoitaa kaikki perusasiat kuten kaikkien muidenkin kanssa”, jolloin mikään vuorovaikutussuhteessa ei haittaa yhteistyötä, muttei myöskään edistä sitä:

[Aluekoordinaattorin N.N. kanssa on] virallisuontoista yhteistyötä. Me hoidetaan nämä perusklusteriasiat, raportoinnit ja yhteiset toimintasuunnitelmat ja toimintakertomukset ja että se koko klusteri on samassa veneessä ja että kaikki on ok ihan samalla tavalla kuin kaikkien muittenkin kanssa. Mutta meillä ei ole samalla tavalla sellaisia uutta kehittäviä ja uutta yhteistyötä rakentavia välejä kuin esimerkiksi [osaamiskeskuksen nimi] tai [osaamiskeskuksen nimi] kanssa. [A4]

Klusteriyhteistyön kannalta on tietenkin positiivista, jos vuorovaikutussuhde ei haittaa yhteistyötä. Yhteistyön kannalta neutraalit vuorovaikutussuhteet eivät kuitenkaan ole riittävän hyviä. Jos kaikki klusterin vuorovaikutussuhteet olisivat yhteistyön kannalta neutraaleja, vuorovaikutussuhteet eivät lainkaan edistäisi toimivaa yhteistyötä. Toimivan yhteistyön kannalta siis ainakin joidenkin vuorovaikutussuhteiden tulisi olla yhteistyötä edistäviä.

---

#### Yhteenveto / Työelämän vuorovaikutussuhteet

Yhteistyössä ihmisten välille muodostuu monenlaisia, toisistaan poikkeavia ja eri tavoin toimivia vuorovaikutussuhteita. Työelämän vuorovaikutussuhdetta määrittää molemminpuolinen riippuvuus, toistuva vuorovaikutus ja kokemus keskinäisestä yhteydestä sekä tyyppillisesti tehtäväkeskeisyys. Toimivaan yhteistyöhön pääsemiseksi vuorovaikutussuhteiden tulee edistää yhteistyötä.

---

## 5.2 Toimivan yhteistyön tekijät vuorovaikutussuhteessa

Tutkimukseni tavoitteena on löytää sellaisia vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön. Vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta toimivan yhteistyön kannalta tärkeimmiksi vuorovaikutuksen ilmiöiksi osoittautuivat luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutussuhteiden ylläpito sekä tasapaino vuorovaikutussuhteiden etäisyyden ja läheisyyden välillä.

### 5.2.1 Luottamuksen rakentaminen

Kun puhutaan yhteistyöstä, on vaikeaa ohittaa luottamuksen merkitystä. Osaamisklustereissa luottamuksen rakentamisen merkitys yhteistyön toimivuudelle koetaan suureksi. Klusterikoordinaattori pitää ”luottamustason rakentamista” yhteistyötä helpottavana tekijänä, joka on niin tärkeä, että sen merkityksen huomioon ottamista voi suositella myös muille yhteistyön tekijöille.

- [T]: No mikä voisi olla teidän klusterissa semmosta, mitä voisi suositella muille?  
 [K2]: Mielestäni kaikki lähtee siitä, että se luottamustaso rakennetaan tietynlaiseksi. En tiedä, voiko sitä rakentaa, se ehkä tulee vaan ajan myötä. Se on osa tätä verkostomaista tekemistä. Tämä on kuitenkin ihmisten kanssa tekemistä. Loppu suurin piirtein hoituu aina. [-] Mutta sanoisin, että kaikki on paljon helpompaa silloin, kun se luottamustaso on tietynlainen ja ikään kuin se ihmisten välinen yhteistyö toimii.

Osaamisklustereissa pohditaan luottamuksen merkitystä toiminnassa, perustellaan toimivaksi koettuja yhteistyöprojekteja hyvällä luottamustasolla ja harmitellaan tilanteita, joissa nimenomaan luottamuksen puute tai ”kolaukset luottamuksessa” ovat aiheuttaneet hankaluuksia yhteistyölle. Luottamuksen sanotaan olevan ”avaintekijä”, ”perusta toiminnalle” ja ”ensiarvoisen tärkeää”.

Tutkimukseni tulokset tukevat siten aiempaa yhteistyötutkimusta, joka korostaa luottamuksen merkitystä yhteistyölle (Huxham & Vangen 2005; Korkala 2010; Peters & Manz 2007; Smith, Carroll & Ashford 1995, 11; Tschannen-Moran 2000). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös luottamuksen rakentamista yhteistyökumppaneiden välille. Työelämän rakennemuutoksen myötä luottamuksen merkitys on entisestään kasvanut sitä mukaa, kun työelämän epävarmuustekijät ovat lisääntyneet ja erilaiset uudet yhteistyömuodot organisaatioiden sisällä ja välillä ovat yleistyneet (Bachmann & Zaheer 2005, 1–2).

Luottamuksen käsite vertautuu monitulkintaisuudessaan, abstraktiudessaan ja epämääräisyydessään yhteistyön käsitteeseen. Siitä on vaikea saada otetta. Tässä työssä luottamus käsitetään interpersonaaliseksi luottamukseksi, joka rakentuu ihmisten välille ja kohdistuu aina tiettyyn henkilöön. Tarkastelun ulkopuolelle jää siten esimerkiksi luottamus yksilön ominaisuutena (taipumus luottaa) tai luottamus esineeseen tai asiaan, kuten videoneuvottelulaitteiston toimivuuteen tai rahoitusjärjestelmien oikeudenmukaisuuteen.

Luottamus sisältää riskin: luottaessaan toiseen ihmiseen taustalla on oletus (riski) siitä, että tuo toinen ihminen voi olla toimimatta luottamuksen arvoisesti

eli pettää luottamuksen. Jos minkäänlaista riskiä luottamuksen pettämisestä ei ole, luottamusta ei tarvita. Luottamus kohdistuu myös aina tulevaisuuteen, jossa oletettu riski voisi toteutua. (Lewicki & Bunker 1996, 116–117.)

Kuten yhteistyöhön, niin myös luottamukseen suhtaudutaan välillä turhan kriittikittömästi. Myös luottamuksella voi olla kääntöpuolensa. Luottamus vähentää tiedonhankintaa ja voi siten johtaa huonoihin päätöksiin. Luottamus yleensä lisää vuorovaikutussuhteessa koettua tyytyväisyyttä, mikä voi johtaa siihen, että luottamus saa hyväksymään yhteistyöltä heikkoja tuloksia. (Gargiulo & Ertug 2006, 165.) Ihanteellinen tila lieneekin jonkinlainen sopiva tasapaino riittävän luottamuksen tason ja terveen epäilyn välillä (Korkala 2010, 55).

Miten luottamus liittyy yhteistyöhön? Kun tekee yhteistyötä toisen ihmisen kanssa, on yleensä yhteisesti vastuussa yhteistyön tuloksista. Tällöin ottaa riskin siitä, että toinen ihminen ei hoida omaa osuuttaan yhteistyöstä ja tulokset jäävät huonoiksi tai että joutuu itse tekemään toisenkin osuuden. Ja samalla oikeastaan ottaa vielä suuremman riskin siitä, että yhteistyön toinen osapuoli vetää välistä, ottaa kunnian itselleen ja kerää hyödyn yhteistyön tuloksista, joiden eteen ei ole nähnyt vaivaa. Luottamusta tarvitaan siihen, että riskin ei jatkuvasti pelätä toteutuvan. Jos ei voi luottaa siihen, että riski ei toteudu, yhteistyö käy mahdottomaksi. Luottamuksen puute näkyy klusterikoordinaattorin mukaan siinä, että asioista pitää aina sopia kirjallisesti ja varmistaa luottamusta sitä kautta, mikä taas tekee yhteistyön kankeaksi ja vaikeaksi.

Tavallaan jos se [luottamus] lähtee klikkaamaan, niin moni asia menee vaikeammaksi. Sitten keskustellaan siitä, kuka laittaa sen viisi tonnia ja kun minä laitoin viimeksi ja nyt nämä asiat pöytäkirjaan. Se menee byrokraattisen kankeaksi, vaikeaksi. [K2]

Jos luottamus puuttuu kokonaan, yhteistyön osapuolet eivät voi luottaa siihen, että kirjalliset sopimuksetkaan pitäisivät, jolloin yhteistyön tekeminen muodostuu mahdottomaksi.

Luottamuksen puute ilmenee salailuna, varauksellisuutena ja varovaisuutena. Ilman luottamusta asiat tehdään yksin ja tietoa pantaten. Aluekoordinaattori on kokenut ”kolauksia” luottamuksessa esimerkiksi tilanteissa, joissa yhteistyökumppani on valmistellut omaa kilpailevaa hanketta hyvin pitkälle yksin ja salassa yhteistyön tekemisen sijaan.

Joitain kolauksia tässä on tietysti tullut, mutta sanotaan kuitenkin että ei minulla ole mitään sellaista, että en luottaisi johonkin kollegaani jossakin alueella. Mutta pari sellaista asiaa on tullut, että ei ole nyt mennyt ihan niin kuin piti. Mutta ei ne nyt sinänsä, ehkä vähän joissain asioissa tekee varovaiseksi. [--] Sanotaanko, että sen tyyppiin asioihin, että jos tehdään vaikkapa yhdessä jotakin hakemusta, niin sitten käy ilmi, että joku tekee myös toista ikään kuin kilpailevaa hakemusta. Ja jos on jotain hakuja, niin keskustellaan klusterissa, että tehtäisiinkö tällaista, tehtäisiinkö tuollaista, ja joku ei sitten välttämättä sitä omaa ideaansa tuo siinä esiin. Nämä on huonoja juttuja, koska omarahoitusosuudet ovat hirmu tiukassa tällä hetkellä noissa hankkeissa ja kukaan ei kuitenkaan ikinä tule kahdelle hankkeelle saamaan rahaa. Se on huono juttu, mutta ei nyt mitään minun mielestäni sellaista pahempaa. [A7]

Se, että luottamuksen puute vähentää vuorovaikutusta ja avoimuutta yhteistyökumppaneiden välillä, on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa (Bradley

& Vozikis 2004; Peters & Manz 2007). Näissä tutkimuksissa havaittiin, että luottamuksen puuttuessa yhteistyökumppanit alkavat vältellä keskinäistä vuorovaikutusta ja ajautuvat siten tuloksellisuuden kannalta toimimattomiin ratkaisuihin, kuten tiedon jakamisen puutteellisuuteen ja heikkoon sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin. Samoja ilmiöitä voidaan havaita myös osaamisklustereissa sellaisissa tilanteissa, joissa luottamus on kokenut kolauksia.

Luottamuksen puute on omiaan ruokkimaan epäluuloa ja henkilöristiriitoja. Luottamuksen pettäminen tai säröt luottamuksessa heikentävät yhteistyötä myös tulevaisuudessa, sillä särkyneen luottamuksen korjaaminen on vaikeaa. Klusterikoordinaattori arvioi, että niillä klusteritoimijoilla, jotka ovat tavalla tai toisella pettäneet toisten luottamuksen, on vaikeaa saada yhteistyötä aikaan.

Luottamus ansaitaan, ja ne jotka ovat sen aiemmilla teoillaan saaneet, saavat muutkin erittäin hyvin mukaan, vähemmälläkin. Jos luottamus on jostain syystä aiemmissa hankkeissa mennyt, vie aikaa rakentaa se uudelleen ja vaatii enemmän saada mukaan uusia kumppaneita hankkeisiin, koska lähdetään rakentamaan alusta. [K4]

Miten luottamus sitten liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen? Tässähän luottamusta ei tarkastella yksilön psykologisena ominaisuutena. Huomio kiinnittyy siihen, että luottamus rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja siihen, miten se rakennetaan.

Luottamusta on tutkittu esimerkiksi virtuaalitiimeissä (Bradley & Vozikis 2004) ja verkostoihin muodostuvana sosiaalisena pääomana (Korkala 2010). Pohjimmiltaan luottamus rakentuu myös tiimeissä ja verkostoissa kahden ihmisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Toistuvan vuorovaikutuksen avulla rakennetaan kokemukseen perustuvaa luottamusta, joka voi esimerkiksi tiimin sisällä olla erilaista tiimin eri jäsenten välillä. Tämä johtuu siitä, että luottamus rakentuu vuorovaikutussuhteissa tiimin sisällä, ja tiimin sisäiset vuorovaikutussuhteet ovat kaikki omanlaisiaan. Tutkimuskontekstissa luottamuksen arvioidaan ”kohdistuvan klusteriin ja henkilöihin, mutta kulminoituvan aina henkilöihin”. Klusterikoordinaattori kuvaa oman klusterinsa luottamusta ”tekojen kautta ansaittuna” ilmiönä sekä ”luottamuksellisten suhteiden” kautta.

[T]: Miten näet luottamuksen teidän klusterissa?

[K4]: Luottamuksen ansaitsee itse kukin tekojen kautta ja se vie aikaa. Toisilla on erittäin hyvät, ajan kanssa syntyneet erittäin luottamukselliset suhteet, he on tehneet pitkään töitä yhdessä. Tapaavat varmasti myös vapaa-aikanaan. Sitten toiset, uudemmat tulokkaat, vielä hakevat paikkaansa. Luottamus on molempien osapuolten ansaittava teoillaan.

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, kun ihmisille kertyy toisistaan kokemusta, johon luottamus voi perustua. Klusteritoimijat kuitenkin kokevat, että luottamus on ollut tukemassa yhteistyötä toiminnan alusta saakka. Yhdessä klusterissa tätä perustellaan sillä, että suuri osa klusteritoimijoista tunsivat toisensa jo etukäteen, toisessa klusterissa sillä, että klusterin hakemuksen kirjoittaminen tehtiin yhteistyössä jo ennen klusterin perustamista. Kolmannessa klusterissa klusteritoimijat eivät tunteneet toisiaan etukäteen, mutta toiminnan alku-

vaiheessa havaittiin silti keskinäistä luottamusta. Aluekoordinaattori arvioi, että ”alussa oli sellainen halu luottamukseen”.

Aiemmissakin virtuaalitiimejä käsitelleissä tutkimuksissa (Jarvenpaa & Leidner 1998; Kuo & Yo 2009; McKnight, Cummings & Chervany 1998) on havaittu, että työelämässä luottamuksen rakentumista ei voida jäädä odottamaan, vaan työhön on päästävä nopeasti. Tällöin alkuvaiheen yhteistyötä tukee nk. *pikaluottamus* (engl. *swift trust*; Meyerson, Weick & Kramer 1996). Pikaluottamuksen arvioidaan kohdistuvan usein ryhmään, jolloin yhteistyökumppanit nähdään stereotyyppisesti ryhmän edustajina, kun heitä ei vielä tunneta henkilökohtaisesti. Pikaluottamus voi kohdistua myös esimerkiksi tiimin johtajaan, työnantajaan tai muuhun sellaiseen tahoon, jonka vastuulla uuden ryhmän perustamisen koetaan olevan.

Tutkimuskontekstissa pikaluottamus ei kuitenkaan näytä kohdistuvan pelkästään ryhmään, vaan jo alusta asti klustereiden sisältä erottuu yksittäisiä henkilöitä, joihin aletaan nopeasti luottaa enemmän kuin ryhmän muihin jäseniin. Aluekoordinaattori kertoo ”oppineensa nopeasti näkemään”, ketkä klusterin jäsenistä ymmärtävät hänen ”näkökantansa” ja ”ajatusmaailmansa”.

Aika nopeasti oppii näkemään ne ihmiset, jotka ymmärtävät oman näkökannan. Täsähän ei haeta sitä, että oltaisiin samaa mieltä, vaan tavallaan tunnustetaan ne ihmiset, jotka omaa ajatusmaailmaa ymmärtävät. [A3]

Pikaluottamus on haurasta, mutta tarpeellista yhteistyön käynnistymiseksi. Jos luottamusta ei saavuteta yhteistyön alkuvaiheessa, osapuolet alkavat tyypillisesti vältellä vuorovaikutusta ja tehdä työtä yksin yhteistyön sijaan, jolloin luottamuksen rakentumisen mahdollisuudet edelleen heikkenevät (Kuo & Yo 2009). Osaamisklustereissa pikaluottamusta näyttää syntyneen osaamisklusterien vuorovaikutussuhteissa. Pikaluottamus ei kuitenkaan näytä kannatelleen klusterien ydintiimien yhteistyötä kovin tehokkaasti, vaan klusteritoimijat kokevat yhteistyön käynnistymisen vieneen yllättävän paljon aikaa. Tähän palataan luvussa 6.2.

Pikaluottamus korvautuu aikaa myöten kokemukseen perustuvalla luottamuksella, jota rakennetaan vuorovaikutuksessa. Aluekoordinaattori arvioi luottamuksen rakentuvan ”yhdessä tekemisellä”.

Kun tehdään yhdessä, niin se luottamus rakentuu. [A10]

Asiantuntijatyössä tämä yhdessä tekeminen näyttäytyy muun muassa yhteydenpitona, kasvokkaistapaamisina, puhelinkokouksina, yhteisten tavoitteiden asettamisena, yhteisten toimenpiteiden ja hankkeiden suunnitteluna ja toteutuksena. Kaikkeen tähän tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Osaamisklustereissa luottamuksen koetaan vahvistuvan erityisesti, kun ratkaistaan ongelmia ja erimielisyyksiä tuloksellisesti, asetetaan välitavoitteita ja arvioidaan niiden saavuttamista sekä neuvotellaan tasapuolisista ratkaisuista.

Teknologiavälitteisessä yhteistyössä luottamuksen rakentuminen on keskeinen haaste, ja luottamuksen on havaittu olevan yhteydessä ainakin työn tu-

loksellisuuteen, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Luottamuksen rakentamisen kysymykset ovat tärkeitä kaikille työryhmille, mutta erityisen näkyviksi ne nousevat hajautetuissa tiimeissä ja organisaatioissa. (Holton 2001; Olaniran 2007.) Teknologiavälitteisyyden nähdään lisäävän epävarmuutta ja monimutkaisuutta ja vähentävän kontrollin mahdollisuuksia, mikä korostaa luottamuksen merkitystä (Peters & Manz 2007).

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa haasteena on erityisesti luoda riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jotta luottamus voi rakentua. Luottamus rakentuu teknologiavälitteisessäkin vuorovaikutuksessa säännöllisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen myötä, kun ihmiset tuntevat olonsa riittävän turvallisiksi ja jakavat ajatuksiaan avoimesti ilman, että avoimuuden riski koetaan liian suureksi (Holton 2001, 37).

Osaamisklustereissa korostetaan toisten asiantuntemuksen merkitystä luottamukselle. Vaikka vapaa-ajan yhdessä viettämisestäkin puhutaan, käsitykset toisen vahvasta asiantuntemuksesta ja kokemukset tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen toimivuudesta näyttävät olevan merkittäviä työhön liittyvässä luottamuksessa. Puhutaan "toisten kyvystä pyörittää osaamiskeskustoja", "toisten avoimuudesta merkittävien asioiden suhteen" ja myös siitä, ettei kukaan "suhtaudu välinpitämättömästi omiin tekemisiinsä tai omaan rooliinsa". Tehtäväkeskeisten tekijöiden merkitys luottamukselle saa tukea aiemmasta tutkimuksesta (Holton 2001; Olaniran 2008), jossa tehtäväkeskeisten tekijöiden merkitystä luottamukselle korostetaan erityisesti pitempikestoisessa yhteistyössä. Tehtäväkeskeisillä tekijöillä tarkoitetaan tutkimuksissa esimerkiksi tehtävien hoitamista odotetulla tavalla ja työtehtävien sisältöön liittyvää vuorovaikutusta.

Miten luottamuksen rakentaminen eroaa vuorovaikutussuhteiden muodostamisesta? Näitä prosesseja ei voida irrottaa toisistaan erilleen, sillä luottamuksen rakentaminen on yhteistyösuhteissa osa vuorovaikutussuhteen muodostumisen prosessia. Klusterikoordinaattori vertaa luottamuksen rakentamista "ihmisiin tutustumiseen", joka voidaan tulkita vuorovaikutussuhteiden muodostamiseksi ihmisten välillä.

Mutta ehkä se on just, niin että se luottamus syntyy joko nopeammin tai hitaammin, mutta siihen luottamuksen rakentamiseen on vain panostettava, ikään kuin tutustuttava ihmisiin. [K2]

Niin luottamuksen kuin vuorovaikutussuhteenkin kohdalla pätee sama asia: alkuvaiheen panostus ei riitä. Vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen säilyminen edellyttää ylläpitoa, ts. jatkuvaa vuorovaikutusta.

---

#### Yhteenveto / Luottamuksen rakentuminen

Luottamuksen merkitys yhteistyölle on suuri. Pohjimmiltaan luottamus rakentuu kahden ihmisen välisessä vuorovaikutussuhteessa ja on osa vuorovaikutussuhteen muodostumisen prosessia. Toistuvan vuorovaikutuksen avulla rakennetaan kokemukseen perustuvaa luottamusta, joka voi tiimin tai verkoston sisällä olla erilaista eri jäsenten välillä. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa haasteena on luoda riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jotta luottamus voi rakentua.

---

## 5.2.2 Vuorovaikutussuhteen ylläpito

Tutkittujen vuorovaikutussuhteiden osapuolet vaikuttavat varsin tyypillisesti hahmottavan vuorovaikutussuhteet jollakin tavalla muuttumattomina asioina. Ihmisten nähdään ajautuvan erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin esimerkiksi satuman, luonteenpiirteiden yhteensopivuuden, ”henkilökemioiden” osuvuuden tai ”yhteisen ajatusmaailman” perusteella.

Suhteen osapuolet eivät tyypillisesti puhu itsestään tai suhteen toisesta osapuolesta aktiivisena toimijana vuorovaikutussuhteessa. Tästä huolimatta suhteen osapuolten kertomuksissa vuorovaikutussuhteesta sekä observoidussa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voidaan havaita, että osapuolet ovat aktiivisia toimijoita omissa vuorovaikutussuhteissaan, vaikka tätä ei välttämättä tiedostetakaan aktiiviseksi suhteen ylläpidoksi. Sen sijaan suhteen ylläpidon puuttuminen huomataan ja se herättää tyytymättömyyttä. Tämä näkyminen suhteen toisen osapuolen hankalana tavoitettavuutena sekä siinä, että toinen ei itse ota yhteyttä ”muuta kuin jos on ihan pakko”.

*Vuorovaikutussuhteen ylläpito* (engl. relational maintenance) on monimutkainen ilmiö, ja sitä on määritelty ja operationaalistettu tutkimuksissa monin eri tavoin tutkimusten keskittyessä pääosin yksityiselämän vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon. Dindia (2000, 298–299) sekä Dindia ja Canary (1993, 163) ovat koonneet käsitykset vuorovaikutussuhteen ylläpidosta neljään ryhmään (ks. myös Burleson, Metts & Kirch 2000, 248). Ensimmäinen ylläpito voi tarkoittaa *vuorovaikutussuhteen jatkuvuutta* eli sen olemassaolon säilymistä. Toiseksi ylläpito voidaan määritellä *vuorovaikutussuhteen pysyvyydeksi*, jolla tarkoitetaan suhteen säilymistä tietyllä tasolla jonkin määritteen, kuten läheisyyden mukaan. Kolmanneksi ylläpito voi tarkoittaa *suhteen säilyttämistä* molempia suhteen osapuolia tyydyttävällä tasolla. Vuorovaikutussuhteen ylläpito on monissa tutkimuksissa operationalisoitu juuri tyytyväisyyden säilyttämisen kautta (Dindia 2000, 288). Neljänneksi ylläpito voidaan määritellä *suhteen kunnossa pitämiseksi*, mikä tarkoittaa suhteen vahingoittumisen ehkäisyä ja joissain määritelmissä myös jollain tavalla vahingoittuneen suhteen korjaamista.

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutussuhteita tarkastellaan työelämän toimivan yhteistyön näkökulmasta. Niinpä vuorovaikutussuhteen ylläpito määritellään väljästi dynaamiseksi prosessiksi, joka tapahtuu suhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja jonka tarkoituksena on säilyttää vuorovaikutussuhde toimivaa yhteistyötä edistävällä tasolla.

Ihmiset antavat erilaisia merkityksiä vuorovaikutussuhteiden toimivuudelle. Tutkittujen vuorovaikutussuhteiden osapuolet kuvailevat toimivia vuorovaikutussuhteitaan siten, että ”asiat etenevät hyvin”, ”puhutaan samaa kieltä”, ”yhteistyön tekeminen on luontevaa” ja ”toimintatavat ovat samanlaisia”. Huonosti toimivia vuorovaikutussuhteita puolestaan kuvataan sen kautta, että ”otetaan yhteyttä vain jos on ihan pakko”, kun taas toimivaa vuorovaikutussuhdetta luonnehditaan matalalla yhteydenoton kynnyksellä:

No ei me [aluekoordinaattorin nimi]:kään kanssa mitään hömpsä-hömpsiä, mutta siis sillä tavalla, että ehkä vähän jopa helpommin saattaa ottaa yhteyttä, jostain aika

pienestäkin jutusta. Että kynnyks on kuitenkin matala, että voi soittaa koska vaan tai laittaa viestiä. [A8]

Millainen vuorovaikutus sitten on vuorovaikutussuhteen ylläpito? Vuorovaikutuksen ja suhteen ylläpidon käsitteiden välistä eroa voitaisiin verrata vuorovaikutuksen ja yhteistyön käsitteiden eroihin: vaikka yhteistyö ja suhteen ylläpito kumpikin toteutuvat vuorovaikutuksessa, ne eivät ole synonyymejä vuorovaikutuksen kanssa, vaan ennemminkin vuorovaikutuksen tavoitteita, ts. eri tason käsitteitä. Vuorovaikutus on edellytys suhteen ylläpidolle.

Vuorovaikutuksen ja ylläpidon käsitteen välistä suhdetta on pyritty tarkentamaan ihmisen tietoisien toiminnan perusteella. On erotettu toisistaan strateginen ylläpito ja rutiiniylläpito (Dindia 2000; Fehr 2000, 75–76). Näkökulman mukaan strateginen suhteen ylläpito on sellaista viestintäkäyttäytymistä, jonka avulla tarkoituksellisesti pyritään ylläpitämään suhdetta, kun taas rutiinikäyttäytymisellä ylläpidetään suhdetta alemmalla tietoisuuden tasolla, ei tarkoituksellisesti. Rutiinikäyttäytymisessä pelkkä vuorovaikutuksen useus osoittaa, että suhde on olemassa ja sitä pidetään tärkeänä. Suhteen ylläpitoon liittyvä vuorovaikutus voi olla niin päivittäistä ja itsestään selvää, ettei siihen kiinnitetä erityistä huomiota.

Tällainen jaottelu strategiseen ja rutiiniylläpitoon on kuitenkin keino-tekoinen eikä tuo riittävää selvyttä ylläpidon problematiikkaan. Moni rutiinikäyttäytymiseksi nimetty asia voikin olla jossain tilanteessa aivan tarkoituksellista vuorovaikutussuhteen ylläpitoa, eikä kaikella strategiseksi ylläpidoksi nimetyllä käyttäytymisellä aina pyritä suhteen ylläpitoon. Strategista ja rutiiniylläpitoa ei siten voida erottaa observoimalla vuorovaikutusta. Lisäksi on vaikeaa tulkita, mikä sitten on rutiiniylläpitoa, jos sitä ei voida tulkita vuorovaikutuksesta eikä suhteen osapuoli itse sitä tiedosta.

Mitä vuorovaikutussuhteen ylläpito on toimivan yhteistyön kontekstissa? Toimivan yhteistyön kontekstissa vuorovaikutussuhteen ylläpidoksi voidaan määritellä sellainen vuorovaikutus, joka säilyttää ja vahvistaa yhteistyön kannalta hyödyllisiä vuorovaikutuksen ilmiöitä sekä vähentää yhteistyötä haittaavia vuorovaikutuksen ilmiöitä. Mitä nämä ilmiöt ovat, liittyy yhteistyön luonteeseen ja vuorovaikutussuhteen luonteeseen. Työelämän vuorovaikutuksessa yhteistyö on useimmiten tehtäväkeskeistä, jolloin tehtäväkeskeisellä vuorovaikutuksella voi olla varsin suuri rooli vuorovaikutussuhteen ylläpidossa.

Hajautuneessa yhteistyössä vuorovaikutussuhteiden ylläpito tapahtuu pääasiassa viestintäteknologian avulla. Tämä tekee tutkittujen vuorovaikutussuhteiden ylläpidosta haasteellisempaa, koska ihmiset ovat oppineet vuorovaikutussuhteiden ylläpitokäyttäytymistä pääosin kasvokkaissuhteissa, joissa suuri osa ylläpitokäyttäytymisestä on, kuten edellä todettu, tiedostamatonta ja siten vaikeasti siirrettävissä uusiin olosuhteisiin. Ihmiset ovat työelämässä ylläpitäneet hajautuneita vuorovaikutussuhteitaan perinteisemmälläkin viestintävälineillä, kuten puhelinsoitoilla. Viestintäteknologian kehittyminen tarjoaa entistä paremmat mahdollisuudet tiiviiseen yhteydenpitoon ja mahdollistaa näin vuorovaikutussuhteen ylläpidon ja työskentelyn pääosin hajautuneesti. Tällöin ei voida enää puhua vuorovaikutussuhteen pitämisestä hengissä



kasvokkaistapaamisten välillä (vrt. Sigman 1998), vaan suurin osa vuorovaikutussuhteen olemassaolosta voi perustua nimenomaan hajautuneeseen työskentelyyn.

Hajautuneessa yhteistyössä ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden ylläpidolle on tarjottava mahdollisuuksia, sillä niitä ei välttämättä itsestään ilmaannu. Tärkeimpänä tapana edesauttaa vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa on nähty monipuolisen ja merkityksellisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen. (Hart & McLeod 2002; Jarvenpaa & Leidner 1998; Olaniran 2009.)

Osaamisklustereissa vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon käytetään monipuolisesti erilaisia viestintävälineitä. Useissa tapauksissa klusterissa määriteltujen ns. virallisten viestintävälineiden sijaan vuorovaikutussuhteita ylläpidetään ns. epävirallisilla viestintävälineillä. Tällaisia viestintävälineitä ovat esimerkiksi verkostoitumistyökalut (kuten Facebook) ja pikaviestimet (kuten Skype). Aluekoordinaattori kuvaa pikaviestimen käytön lisänneen yhteydenpitoa oman klusterinsa sisällä.

- [T]: No miten sitten tuo [haastattelussa aiemmin mainittu] Skype, oletteko te sopineet että käytätte vai onko se vaan että useampi sattuu käyttämään?
- [A7]: Meillä on tietyt ihmiset, jotka käyttävät sitä paljon ja sitten toiset jotka ei niin mielellään. Tuo Skypehän on sellainen, että siellä näkee, kun joku tulee online-tilaan kesken päivän. Niin sieltä on helppo moikata ja vaihtaa chatin kautta semmoiset lyhyet kuulumiset. Se on vapaamuotoisempaa kuin sähköposti. Se on vaan varmaan valikoitunut myös noitten kautta, että sieltä se toisen status pomppaa. [--]
- [T]: Se moikkailu on sitten enemmän sen chatin välityksellä?
- [A7]: Joo, ainakin minulla. Minä en muista tiedä, mutta minulla on muun muassa sen takia, että pystyy vaikka kokouksista kesken kaiken viestittelemään (nauraa) kaikkea hauskaa, tai seminaareja kun kuuntelee tai jotain tällaista. Ehkä myös sen takia, että se on niin helppo. Eikä siellä välttämättä tule välillä mitään muuta sanottua kuin moi, mitä kuuluu, pari viestiä. Mutta siitä tulee kuitenkin semmoinen, tavallaan yhteydenpitoa eri lailla.

Pikaviestimen käyttäminen vaikuttaa lisäävän läsnäolon kokemusta vuorovaikutussuhteen osapuolten välille. Pelkkä tietoisuus siitä, että toinen on pikaviestimen kautta helposti tavoitettavissa eli ”online-tilassa” lisää läsnäolon kokemusta. Tätä kokemusta vahvistaa myös se, että viestintäväline ilmoittaa vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen kirjautuneen sisään, josta aluekoordinaattori käyttää yllä olevassa lainauksessa ilmausta ”sieltä se toisen status pomppaa”.

Mielenkiintoinen kysymys on tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen yhteys vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon. Teoriat vuorovaikutussuhteiden ylläpidosta ovat perinteisesti korostaneet muiden kuin tehtäväkeskeisten asioiden merkitystä suhteen ylläpidolle. Näyttää kuitenkin siltä, että monet työelämän vuorovaikutussuhteet perustuvat ennen kaikkea tehtäväkeskeisille asioille, jolloin suhteiden ylläpitokin tapahtuu pääosin tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen avulla. Tutkituissa vuorovaikutussuhteissa esimerkiksi yhteiseen ideointiin perustuvien vuorovaikutussuhteiden ylläpito näyttää tapahtuvan juuri työhön liittyvän yhteisen ideoinnin avulla eikä edellytä esimerkiksi yksityiselämän

asioista keskustelua tai vuorovaikutussuhteesta puhumista. Tämä havainto saa tukea myös aiemmasta tutkimuksesta (Hart & McLeod 2002), jonka mukaan työelämän läheisten vuorovaikutussuhteiden ylläpito tapahtuu pääosin tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen avulla. Hartin ja McLeodin tutkimuksessa läheisissä vuorovaikutussuhteissa tehtäväkeskeistä viestintää oli suhteellisestikin enemmän kuin etäisten vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa.

---

#### Yhteenveto / Vuorovaikutussuhteen ylläpito

Vuorovaikutussuhteen ylläpito tapahtuu suhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, ja sen tarkoituksena on säilyttää vuorovaikutussuhde toimivaa yhteistyötä edistävällä tasolla. Toimivan yhteistyön kontekstissa vuorovaikutussuhteen ylläpito säilyttää ja vahvistaa yhteistyön kannalta hyödyllisiä vuorovaikutuksen ilmiöitä sekä vähentää yhteistyötä haittaavia vuorovaikutuksen ilmiöitä. Hajautuneessa yhteistyössä vuorovaikutussuhteiden ylläpito tapahtuu pääasiassa viestintäteknologian avulla. Tällöin on tärkeää mahdollistaa riittävästi monipuolista ja merkityksellistä vuorovaikutusta. Monet työelämän vuorovaikutussuhteet perustuvat ennen kaikkea tehtäväkeskeisille asioille, jolloin suhteiden ylläpitokin tapahtuu pääosin tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen avulla.

---

### 5.2.3 Vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallinta

Toimivan yhteistyön rakentamisessa vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallinta on osoittautunut merkitykselliseksi. Tässä yhteydessä etäisyydellä ja läheisyydellä tarkoitetaan ns. sosiaalista etäisyyttä ja läheisyyttä eli suhteiden sosiaalista tai emotionaalista välimatkaa (Pendell 2002, 78; Rogers 1998, 80–81), ei fyysistä tai maantieteellistä etäisyyttä. Sosiaalista välimatkaa voidaan hahmottaa jatkumona, jonka ääripäissä ovat täysin *läheiset* (engl. close) ja täysin *etäiset* (engl. distant) vuorovaikutussuhteet.

Etäisiä vuorovaikutussuhteita kuvaa harvoin toistuva yhteydenpito ja tiettyihin asioihin keskittyvä vuorovaikutus (Rogers 1998, 75). Läheisille vuorovaikutussuhteille on tyypillistä jatkuva, monipuolinen vuorovaikutus, keskinäinen riippuvuus ja suhteen pitkäkestoisuus (Harvey & Weber 2002, 4–7; Kelley ym. 1983, 38). Vuorovaikutussuhteen läheisyys ei siis viittaa yksityiselämän vuorovaikutussuhteisiin, vaan työelämän vuorovaikutussuhteetkin voivat olla läheisiä suhteita, so. pitkäkestoisia, merkityksellisiä suhteita, joissa ollaan toistuvasti yhteydessä suhteen toiseen osapuoleen ja joissa toisen osapuolen toiminnalla on vaikutusta itseän. Suhteen osapuolten näkemykset suhteen läheisyydestä voivat poiketa toisistaan.

Tutkimuskontekstissa vuorovaikutus etäisissä vuorovaikutussuhteissa rajoittuu useimmiten tilanteisiin, joissa vuorovaikutuksen tarkoituksena on jonkin akuutin työtehtävän hoitaminen. Ilman tällaista selkeää yhteydenoton syytä ei välttämättä muuten olla keskusteluyhteydessä. Tutkimuskontekstin etäiset vuorovaikutussuhteet ovat yhteistyön kannalta useimmiten neutraaleja. Ne eivät erityisemmin haittaa yhteistyötä, mutta eivät toisaalta sitä edistäkään. Tällaisia neutraaleja etäisiä vuorovaikutussuhteita kuvaa ”virallisuontoinen yhteistyö”. Aluekoordinaattori kuvaa etäistä vuorovaikutussuhdettaan vertaa-

malla sitä läheisempiin ja merkityksellisempiin vuorovaikutussuhteisiinsa, jotka ovat ”uutta kehittäviä ja uutta yhteistyötä rakentavia”.

Minun on vähän vaikea sanoa yhteistyöstä [aluekoordinaattorin nimi] kanssa. [--] Virallisuontoista yhteistyötä, hoidetaan nämä perusklusteriasiat, raportoinnit ja yhteiset toimintasuunnitelmat ja toimintakertomukset ja että se koko klusteri on samassa veneessä ja että kaikki on ok, ihan samalla tavalla kuin kaikkien muittenkin kanssa. Mutta meillä ei ole samalla tavalla sellaisia uutta kehittäviä ja uutta yhteistyötä rakentavia välejä kuin esimerkiksi [osaamiskeskuksen nimi] tai [osaamiskeskuksen nimi] kanssa. [A4]

Toisaalta etäiset vuorovaikutussuhteet voivat joskus olla haitallisia yhteistyön kannalta. Tällaisiksi haitallisiksi etäisiksi vuorovaikutussuhteiksi koetaan esimerkiksi konfliktien myötä etäänntyneet vuorovaikutussuhteet. Aluekoordinaattori kuvaa tällaista tilannetta vuorovaikutussuhteessa koettuna ”hajurakona”, joka on aiheutunut ”kissojen pöydälle nostamisesta”.

Pieni hajurako.[--] Olen joutunut nostamaan kissoja pöydälle [--] ja kun ihmiset on ihmisiä, niin huomaa, että [osaamiskeskuksen nimi] kanssa voisi olla paremminkin yhteistyö toiminut. [A15]

Kolmanneksi voidaan havaita yhteistyön kannalta toimivia etäisiä vuorovaikutussuhteita. Riittävän etäinen vuorovaikutussuhde voidaan kokea tehtäväkeskeisenä, asiassa pysyvänä ja tuloksia tuottavana. Tätä kuvataan ammatillisella tasolla pysymisenä sen sijaan, että ”vain soiteltaisiin ja höpöteltäisiin”:

[--] mutta ammatillisella tasolla ja asialinjalla hyvin pitkälti. Toki siinä vaihdetaan kuulumisia ja muuta jollakin tasolla, mutta en soittele ilman asiaa, aina on sen hetkiin tapahtumiin joku linkki, ei vaan soitella ja höpötellä. [K4]

Joissain tapauksissa jonkin ihmisen kaikki vuorovaikutussuhteet tiimin sisällä ovat etäisempiä. Aluekoordinaattori kuvaa etäisiä vuorovaikutussuhteita siten, että tällaisissa suhteissa ”tehdään asiallista yhteistyötä avoimin mielin”, mutta ei olla ”syvällisiä partnereita” tai ”buddyja” kenenkään kanssa.

Me ei olla tällaisia buddyjä tai syvällisiä partnereita oikein kenenkään kanssa varmaankaan. Mutta tehdään asiallista yhteistyötä kaikkien kanssa ja aika avoimin mielin formaalillaan juttuja kyllä. [A14]

Tämä asiantuntija on saattanut priorisoida jotain muuta asiaa osaamisklusterin sisäisten vuorovaikutussuhteiden sijaan, jolloin hänellä ei ole ollut tarvetta muodostaa läheisempiä vuorovaikutussuhteita klusteritoimijoiden kanssa. Toinen tulkintavaihtoehto on, että hän korostaa vuorovaikutussuhteiden tasa-puolisuutta ja tehtäväkeskeisyyttä klusterin sisällä.

Yhteistyön kannalta voidaan havaita, että hyvin etäinen vuorovaikutussuhde saattaa tehdä yhteydenpidon vaikeaksi: liian etäiseen yhteistyökumppaniin ei vain tule otettua yhteyttä, mikä vähentää luonnollisesti mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä. Toisaalta hyvin läheinen vuorovaikutussuhde ei välttämättä myöskään ole optimaalisin yhteistyön kannalta. Liian läheinen vuorovaikutus-

suhde voi viedä liikaa resursseja, aiheuttaa huonoja päätöksiä liiallisen samanmielisyyden takia tai hankaloittaa puolueetonta suhtautumista, mitä kuvataan ”puurojen ja vellien sekoittumisena”. Yhteistyön kannalta optimaalisin vuorovaikutussuhteen etäisyyden aste vaihtelee jossain täysin etäisen ja täysin läheisen vuorovaikutussuhteen välimaastossa. Optimaalisen tason löytäminen edellyttää hallintaa ja tasapainottelua.

Tutkittujen vuorovaikutussuhteiden osalta on havaittavissa toisistaan poikkeavia tulkintoja siitä, odotetaanko työelämän suhteissa yksityiselämän asioista puhumista vai ei. Tutkimuskontekstissa on vuorovaikutussuhteita, joissa vietetään aikaa yhdessä vapaa-ajalla ja keskustellaan yksityiselämän asioista. Tämän koetaan helpottavan yhteistyötä, kun tiedetään toisen ”arvot, taustat ja intressit”.

Olen ollut hänen [toisen aluekoordinaattorin] mökillään vieraana ja tiedän hänen arvoistaan ja intresseistään. Ja hän tietää hyvin minun taustani, missä olen ollut mukana ja mikä minua kiinnostaa. [--] Saatetaan nauraa räkättää jollekin asialle että niin, tuosta [--] ei tule yhtään mitään, lähetääs nyt vesille ja kalaan. Ja niitä sellaisia privaattiasioita, että me ei olla pelkästään työtovereita, vaan tiedetään aika paljon. Onko sinulla vene kunnossa, lähteekö teillä jäät, ihan sellaisiakin saattaa joskus soittaa että hei, minä pääsin jo vesille, mites sinun veneesi on jäissä siellä? [A15]

Joskus yksityiselämän asioiden käsittelyn korostaminen voi liittyä siihen, että sekoitetaan yksityiselämän asioiden käsittely epämuodolliseen vuorovaikutukseen. Aluekoordinaattori viittaa yksityiselämän ”privaattiasioiden” käsittelemiseen kanssakäymisen helpottamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi.

Jokainen joka on yritysmaailmassa ollut tietää, että kun pohditaan kabinetissa strategiaa, niin se ei synny, mutta kun istutaan iltaa niin se plupsahtaa. Pitäisi olla sosiaalista kanssakäymistä ja välillä privaattiasiat ja näin, että se tulee esille. Mikään bisnes ei, esimerkiksi venäläisten kanssa ei muuten lähde. Sitä kautta syntyy luottamusta ja näkökulmia, kun asiaa lähestytään ihmisten kautta. [A1]

Viittaukset ”sosiaaliseen kanssakäymiseen” ja ”illan istumiseen” voivat kuitenkin olla yhteydessä enemmän epämuodolliseen vuorovaikutukseen kuin yksityiselämän asioista keskustelemiseen. Vuorovaikutus voi olla hyvinkin henkilökohtaista ja epämuodollista, vaikka käsiteltävät puheenaiheet olisivat työhön eivätkä yksityisasioihin liittyviä.

Suurin osa tutkituista vuorovaikutussuhteista on suhteen osapuolten mielestä ennen kaikkea tehtäväkeskeisiä. Tehtäväkeskeisyyttä perustellaan sillä, että ”meillä on oikeita asioita riittävästi, niin ei ole ollut mitenkään kovasti sitä yksityiselämän puimista”. Tyypillinen kuvaus osaamisklustereiden vuorovaikutussuhteiden tehtäväkeskeisyydestä on seuraava lainaus, jossa klusterikoordinaattori kertoo vuorovaikutussuhteissa käytävien keskustelujen pysyvän ”ammattillisella tasolla” ja liittyvän jollain tavalla työhön.

[T]: Minkä tyyppisiä asioita ne vois olla esimerkiks missä he [aluekoordinaattorit] on yhteydessä sinuun tai sinä heihin?

[K4]: No jos ajatellaan, mitäs meillä on... [--] Joku saattaa soittaa päästääkseen höyryjä, on joko turhautunut byrokraatiaan tai todella iloinen jostain läpimenosta, mut ammattillisella tasolla ja asialinjalla hyvin pitkälti. [--] Toki siinä vaihde-

taan kuulumisia ja muuta jollakin tasolla, mutta en soittale ilman asiaa, aina on sen hetkisiin tapahtumiin joku linkki, ei vaan soitella ja höpötellä.

Jokaiseen vuorovaikutussuhteeseen näyttää muodostuvan oma kulttuurinsa läheisyyden ja etäisyyden välissä tasapainoilulle. Tämä tutkimus ei tue aiempaa käsitystä työelämän vuorovaikutussuhteista, joissa vuorovaikutussuhteen läheisyys perustuu keskusteluun yksityiselämän asioista. Tämä näkyy esimerkiksi seuraavassa jäsennyksessä työelämän vertaissuhteista (Kram & Isabella 1985; Sias 2009, 61): Jäsennyksen mukaan työelämän vuorovaikutussuhteet voidaan jaotella vuorovaikutuksen luonteen mukaan tiedonvaihto-, kollegiaalisiin ja erityisiin vertaissuhteisiin. Tiedonvaihtosuhteet ovat etäisiä ja vuorovaikutus niissä keskittyy työasioihin ja työtehtävien hoitamiseen liittyvän tiedon vaihtamiseen. Kollegiaalisissa suhteissa keskustellaan monipuolisemmin työhön liittyvistä asioista ja myös yksityiselämän asioista. Niissä työelämän vuorovaikutussuhde sekoittuu ystävyysuhteeseen. Erityisiä vertaissuhteita verrataan yksityiselämän ”parhaaseen ystävään”. Niitä kuvaa laaja puheenaiheiden kirjo, avoimuus ja läheisyys sekä yksityiselämän asioista puhuminen. Tässä näkemyksessä läheisyys tulee työelämän vuorovaikutussuhteisiin selkeästi yksityiselämän asioista puhumisen kautta.

Osaamisklustereissa on sellaisia läheisiä työelämän vuorovaikutussuhteita, joiden läheisyys ei perustu yksityiselämän asioiden käsittelyyn, vaan tehtäväkeskeisiin asioihin. Liian henkilökohtainen itsestäkertominen voi olla jopa haitallista työelämän suhteen kehittymisen kannalta, etenkin jos itsestäkertominen koetaan sopimattomaksi tai huonosti ajoitetuksi. Työelämän vuorovaikutussuhteiden kehittymisen kannalta tärkeämpi rooli on luottamuksen rakentamisella ja avoimuudella tehtävään ja organisaatioon liittyvissä asioissa. (Gabarro 1990.)

---

#### Yhteenveto / Vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallinta

Työelämän läheiset vuorovaikutussuhteet ovat pitkäkestoisia, merkityksellisiä suhteita, joissa ollaan toistuvasti yhteydessä suhteen toiseen osapuoleen ja joissa toisen osapuolen toiminnalla on vaikutusta itsen. Hyvin etäinen vuorovaikutussuhde saattaa tehdä yhteydenpidon vaikeaksi, mutta toisaalta hyvin läheinen vuorovaikutussuhde ei välttämättä myöskään ole optimaalisin yhteistyön kannalta. Optimaalisen tason löytäminen edellyttää hallintaa ja tasapainottelua. Tutkimukseni ei tue näkemystä, jonka mukaan työelämän vuorovaikutussuhteen läheisyys perustuu keskusteluun yksityiselämän asioista. Tutkimuksessa löydettiin työelämän vuorovaikutussuhteita, joiden läheisyys perustuu tehtäväkeskeisiin asioihin, ei yksityiselämän asioiden käsittelyyn.

---

### 5.3 Vuorovaikutuksen funktiot yhteistyösuhteessa

Tietoperustaiselle työlle leimallista on työntekijöiden asiantuntijuus. Tämä on selvästi näkyvillä tutkimuskontekstissa, jossa vuorovaikutussuhteita voidaan luonnehtia kahden asiantuntijan väliseksi suhteiksi. Toimiva vuorovaikutus-

suhde vahvistaa suhteen osapuolten asiantuntijuutta ja edistää samalla työn tavoitteita toimien työntekijän oman asiantuntemuksen laajenuksena.

Tutkituista työelämän vuorovaikutussuhteista voidaan havaita monenlaisia vuorovaikutuksen funktioita. Tyypillisimpiä vuorovaikutuksen funktioita osaamisklustereiden vuorovaikutussuhteissa ovat tiedonvaihto, ideointi, tuen antaminen ja saaminen sekä ongelmanratkaisu. Jotkut vuorovaikutussuhteet ovat keskittyneet tiettyjen vuorovaikutuksen funktioiden toteuttamiseen, kun taas joissakin vuorovaikutussuhteissa monenlaiset funktiot ovat keskeisiä.

### 5.3.1 Vuorovaikutussuhde tiedon lähteenä ja uusien näkökulmien välittäjänä

Keskeisenä vuorovaikutuksen funktiona osaamisklustereiden vuorovaikutussuhteissa näyttäytyy tiedon vaihtaminen. Tämä on varsin ymmärrettävää, kun otetaan huomioon, että kyse on tietoperustaisesta työstä. Tiedonvaihtoa pidetään tietoyhteistyön (engl. knowledge collaboration) osana. Tietoyhteistyöllä tarkoitetaan tiedon jakamista, vaihtamista, yhteenliittämistä, muuntamista ja uuden tiedon luomista yhteistyössä (Faraj, Jarvenpaa & Majchrzak 2011, 1224). Tiedonvaihto voidaan ajatella tietoperustaisessa työssä yhteistyön perustaksi.

Tiedonvaihto on vuorovaikutussuhteissa monipuolinen ilmiö. Tieto, jota jaetaan, kysytään ja vaihdetaan ja josta muodostetaan tulkintoja, voi koskea mitä tahansa työhön liittyvää asiaa, kuten faktatietoa, käsityksiä ja kokemuksia. Tiedonvaihto lisää tyypillisesti kummankin osapuolen asiantuntemusta. Vuorovaikutuksessa saadaan tietoa toisesta osapuolesta, hänen edustamastaan organisaatiosta ja yhteistyömahdollisuuksista ja annetaan tietoa omista asioista. Vuorovaikutuksessa luodaan yhteistä tietoperustaa ja yhteisiä merkityksiä sille, mitä omalla alalla on meneillään, mikä on tärkeää, millaisiin asioihin kannattaa tarttua ja mihin tulee keskittyä. Tietoa vaihtamalla haetaan samalla aiheita muunkinlaiselle yhteistyölle.

Tiedonvaihtoa tapahtuu vuorovaikutuksessa koko ajan, kun pidetään yhteyttä. Joissain tilanteissa tietoa haetaan vuorovaikutussuhteen toiselta osapuolelta aktiivisesti. Osaamiskeskustoimijat puhuvat vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen ”asiantuntemuksen hyödyntämisestä” esimerkiksi hänen edustamansa organisaation ydinosaamisalueella.

[Otan yhteyttä aluekoordinaattoriin] tietysti silloin, kun tulee joku yrityscase, jossa tarvitaan näiden toisten klusterin jäsenten asiantuntemusta, kun ne ovat tavallaan fokuoineet omaa toimintaansa. Jos ottaa esimerkin, että meillä on tämä [osaamisalue], että täällä päin kun sattuu semmoinen yritys, jolla on vaikkapa [--] liittyvää asiaa, niin kyllä me silloin keskustellaan [osaamiskeskuksen nimi] kanssa, että onko teillä tällaisia vastaavia tapauksia tullut siellä ja voitteko te auttaa näissä asioissa ja näin pois päin. Semmoisten kautta. [A9]

Tiedon vaihtamista hyödynnetään myös silloin, kun halutaan soveltaa tietoa molempien osapuolten tarkoituksiin. Tämä tulee esille tilanteissa, joissa suhteen osapuolet löytävät ajankohtaisista työnsä sisällöistä yhteneväisyyksiä ja alkavat miettiä yhdessä, millaista tietoa heillä on aiheesta ja millaisia työkaluja he voisivat soveltaa työn eteenpäin viemiseksi.

Varsin keskeinen merkitys tiedonvaihdolla kahdensivuisissa vuorovaikutussuhteissa näyttää olevan taustojen selventämisessä ja nk. hiljaisen tiedon (engl. tacit knowledge) välittämisessä (Polanyi 1966). Kun halutaan selventää työhön liittyvien asioiden taustoja, on helppo ottaa yhteyttä vuorovaikutussuhteen toiseen osapuoleen ja kysyä hänen tietojaan asiasta. Aluekoordinaattori kokee saavansa läheisestä työelämän vuorovaikutussuhteestaan lisäarvoa ”hankkeiden ja henkilögallerioiden taustoittamisen” kautta.

Aika usein minä just soitan [aluekoordinaattorin nimi], että miten menee ja mitä tapahtuu. Tilanteet tulee nopeasti. Tulee joku meili: mihin tämä nyt liittyy, mitä tässä tapahtuu? Puhelin käteen: ”[aluekoordinaattorin nimi], onko sulla hetki aikaa?” Puhelimesta tykkään hirveästi, se on todella nopea ja sitten siinä kuulee sen ihmisen äänen ja voi kysyä sellaisia asioita, kuten että ”oikeasti tämä on lähtenyt tuolta, kerro minulle taustoja tästä. Miksi tässä on tällainen äänensävy tässä, vaikka meilissä, että mikä tässä nyt on se juoni?” [-] Sitten saattaa olla semmoisia tavallaan benchmarking-puheluita että ”hei, minä en ymmärrä tätä, mitä tällä tarkoitetaan tai kannattaako tätä tehdä?” Semmoista hankkeiden taustoittamista, henkilögallerioiden taustoittamista, tavallaan alueellisen ja kansallisen tason updeittausta. [-] Ja sitten aina se, että ”kun sinä olet ollut pidempään alalla, niin kerro minulle mitä tapahtui viisi vuotta sitten tässä”. [A15]

Tiedonvaihto on aiemmankin tutkimuksen mukaan työelämän vertaissuhteiden yleisin vuorovaikutuksen funktio (Sias 2009, 64). Ihmisten välillä vaihdettavan tiedon luonteen on havaittu olevan yhteydessä vuorovaikutussuhteen laatuun. Kun etäisemmissä suhteissa vaihdettava tieto on selkeästi työhön ja työtehtävien suorittamiseen liittyvää, niin läheisemmissä työelämän vuorovaikutussuhteissa vaihdetaan tyypillisesti monipuolisempaa tietoa (Sias 2005; 2009). Osaamisklustereissakin näyttää siltä, että läheisemmissä vuorovaikutussuhteissa vaihdetaan monipuolisemmin tietoa, kun taas etäisemmissä vuorovaikutussuhteissa saatetaan keskittyä selkeästi välttämättömiin asioihin taustoituksen, hiljaisen tiedon välittämisen ja yhteisten merkitysten muodostamisen sijaan.

Tiedonvaihdon kautta vuorovaikutussuhteet auttavat osaamiskeskustoimijoita hallitsemaan työhön liittyvää epävarmuutta. Tiedonvaihtoa työelämän vuorovaikutussuhteissa on tutkittu erityisesti uusien työntekijöiden näkökulmasta ja epävarmuuden vähentämisen teorian (engl. uncertainty reduction theory, Berger & Calabrese 1975) kautta (Sias 2009, 64). Tällöin huomio on kiinnittynyt siihen, miten tiedon saamisella ja merkityksentämisellä voidaan vähentää työntekijän kokemaa epävarmuutta uudessa työpaikassa. Näkökulmaa voidaan laajentaa koskemaan epävarmuuden hallintaa laajemminkin, sillä epävarmuuden hallinnan teorian (engl. anxiety/uncertainty management theory, Gudykunst 1993; 2005) mukaan epävarmuutta on tarpeen ennemmin hallita kuin yrittää vähentää, koska epävarmuus ei poistu koskaan. Epävarmuuden hallinta on esimerkiksi muuttuvien olosuhteiden takia jatkuva prosessi.

Kun kyse on uuden tiedon luomisesta, jakamisesta ja vaihtamisesta, voidaan puhua ideoinnista. Uusi tieto on aina hiljaista tietoa, kunnes se artikuloidaan ja merkityksennetään. Tämän vuoksi uuden tiedon jakaminen ja oppiminen on erityisen haasteellista. (Hyvärinen 2010, 42.)

---

### Yhteenveto / Vuorovaikutussuhde tiedon lähteenä ja uusien näkökulmien välittäjänä

Tiedon vaihtaminen on vuorovaikutussuhteiden keskeinen vuorovaikutuksen funktio. Tiedonvaihto lisää vuorovaikutussuhteen osapuolten asiantuntemusta. Vuorovaikutuksella luodaan yhteistä tietoperustaa ja yhteisiä merkityksiä sekä haetaan aiheita yhteistyölle. Tiedonvaihtoa tapahtuu vuorovaikutussuhteissa koko ajan, kun pidetään yhteyttä. Tietoa haetaan aktiivisesti ja tietoa sovelletaan yhteisiin tarkoituksiin. Tiedonvaihdolla on keskeinen merkitys taustojen selvittämisessä ja hiljaisen tiedon välittämisessä erityisesti läheisissä työelämän vuorovaikutussuhteissa, joissa tiedonvaihto on selvästi monipuolisempaa kuin etäisissä vuorovaikutussuhteissa.

---

### 5.3.2 Vuorovaikutussuhde ideoiden lähteenä ja ajatusten kehittämisen välineenä

Joissakin tutkituista vuorovaikutussuhteista ideointi nousi merkittäväksi vuorovaikutuksen funktioksi. Ideoinnin merkitys korostuu tutkimuskontekstissa, jossa työn tavoitteena on muun muassa kehittää uutta liiketoimintaa suomalaisiin yrityksiin. Ideointi on uusien asioiden kehittelyä, joka voi koskea mitä tahansa työn osa-aluetta.

Ideointia on tutkittu pääasiassa yksilön luovuuden näkökulmasta. Luovuutta on pidetty tärkeänä tutkimuskohteena mm. organisaatioiden innovaatioprosessien ymmärtämisen vuoksi. Vuorovaikutussuhteet on nähty tutkimuksissa lähinnä resursseina, jotka voivat tuoda uutta tietoa yksilölle luovan ideointiprosessin lähtökohdaksi (ks. esim. Perry-Smith 2006). Kahdenvälisellä tasolla yhdessä tapahtuvaa ideointia on tutkittu varsin vähän, vaikka aiemmassa tutkimuksessa on todettu esimerkiksi, että organisaatioissa ideointia tukevat parhaiten vahvat kahdenväliset suhteet (Albrecht & Hall 1991). Tutkimuskontekstissa ideointi näyttää tapahtuvan paitsi yksilön kognitiivisena toimintana niin myös kahdenvälisissä vuorovaikutussuhteissa sekä tiimeissä. Tiimeissä tapahtuvaa ideointia käsitellään myöhemmin luvussa 6.4.2.

Aluekoordinaattori korostaa nimenomaan kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ideointia, sillä hän kokee tiimensä vuorovaikutuksen liian ”hallinnolliseksi”, jotta uuden luominen voisi tapahtua esimerkiksi tiimikokouksissa. Aluekoordinaattori kuvaa uuden luomisen prosessia päivittäisessä työssä. Koska yhteistyö on hajautunutta, uuden luomisen koetaan tapahtuvan tilanteissa, joissa matkustetaan tapaamaan vuorovaikutussuhteen toista osapuolta tai ollaan yhteydessä häneen teknologiavälitteisesti.

[A14]: Niissä [kasvokkaiskokouksissa] on ollut agenda ja porukat on olleet ihan hyvin paikalla. Se on tietenkin tärkeä asia. On tavattu ihmisiä... Mutta ei ne ole kauhean uutta luovia. Uuden luominen tapahtuu yleensä muualla.

[T]: No missä se uuden luominen mielestäsi tapahtuu?

[A14]: Jossakin siinä... No milloin missäkin. Kai se tässä päivittäisessä työssä tapahtuu. Kun tulee joku proggis, niin sen tiimoilta sitten joko tavataan tai soitellaan tai pannaan meilejä menemään.



Vuorovaikutussuhteissa tapahtuva ideointi näyttää koskevan hyvin monenlaisia työhön liittyviä asioita. Se voi olla yritysten tarpeiden analysointia, hankeaiheiden ideointia, oman tiimin vuorovaikutuskäytäntöjen hahmottelua tai muuta tulevan toiminnan suunnittelua. Vuorovaikutussuhteessa otetaan yhteyttä toiseen osapuoleen esimerkiksi silloin, kun halutaan kehittää eteenpäin jotakin syntyneitä ajatuksia.

Jos on joku ehdotus, mikä kenties ei ole vielä itselläkään jäsentynyt valmiiksi, siis tyyliin: "hei, voitaisko me tehdä näin?" Tai jos haluaisi kysyä toisen mielipidettä, tai miten ne tekevät, tai "mitä olet mieltä, jos mentäisiin näin?" Sitten on semmoinen, että myöskin puhelimesta voisi viedä sitä ideaa eteenpäin. [A11]

Vuorovaikutussuhteet näyttävät toimivan myös alustana omien ideoiden testaustalle. Vuorovaikutussuhteen tulee mitä ilmeisimmin olla riittävän läheinen ja luottamuksen täytyy olla rakentunut riittävän vahvaksi, jotta uskalletaan ottaa yhteyttä ja testata omia ideoita luottaen siihen, että toinen sanoo oman rehellisen mielipiteensä, johon itse voi tukeutua.

Jos minulle syntyy joku idea, joku ajatus, joku havahdus, että nyt meidän pitää tehdä näin ja näin, niin sitten soittaa jollekin, esimerkiksi [aluekoordinaattorin nimi] tai [toisen aluekoordinaattorin nimi] ja lähestyy sitä kautta, että olisiko tässä nyt eväitä jonkun isomman hankkeen synnyttämiseksi. "Onko tämä ajatusmalli yleensä sinun mielestäsi mahdollinen? Vai onko tämä ihan jostakin perämettästä kotoisin, että unohdetaanko koko juttu?" [A3]

Tutkituissa vuorovaikutussuhteissa vuorovaikutuksen synkronisuudesta näyttää olevan hyötyä ideointiprosessissa. Ideoinnin yhteydessä otetaan tyypillisesti esille puhelinkeskustelut niin ideoiden tuottamiseen, kehittämiseen kuin testaamiseenkin.

Aika paljonhan jotkut ihmiset soittelevat. [--] Juuri sen tyyppistä, että päästään vähän sparraamaan toisiamme ja miettimään ja pohtimaan. Semmoista kahdenkeskistä ideointikeskustelua. Aika paljon muuten juuri puhelimesta. [K1]

Myös Sosan (2011) tutkimuksen mukaan työelämän vuorovaikutussuhteet voivat olla erinomainen alusta luovien ajatusten kehittämiseksi. Sosa nimeää luovuutta edistäviksi tekijöiksi vuorovaikutussuhteessa tiedon diversiteetin osapuolten välillä, suhteessa koetut myönteiset tunteet ja suhteessa saadun tuen.

---

**Yhteenveto / Vuorovaikutussuhde ideoiden lähteenä ja ajatusten kehittämisen välineenä**

Joissain vuorovaikutussuhteissa ideointi nousee merkittäväksi vuorovaikutuksen funktioksi. Ideointia on tutkittu lähinnä yksilön luovuuden näkökulmasta, vaikka vahvojen kahdenvälisen suhteen on todettu parhaiten tukevan ideointia organisaatioissa. Uuden luominen tapahtuu kahdenvälisissä vuorovaikutussuhteissa sekä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa että kasvokkaistapaamisissa. Läheisissä työelämän vuorovaikutussuhteissa kehitellään ajatuksia ja testataan ideoita.

---

### 5.3.3 Vuorovaikutussuhde tuen saamisessa ja osoittamisessa

Osaamisklustereiden vuorovaikutussuhteet toimivat merkittävänä tuen lähteenä. Siasin (2009, 70) mukaan tukea työelämän vuorovaikutussuhteissa tarvitaan erityisesti työhön liittyvän stressin lievittämiseen. Vuorovaikutussuhteessa saatu tuki auttaa ihmistä hallitsemaan tilanteeseen, itsen, toiseen ja vuorovaikutussuhteeseen liittyvää epävarmuutta (Albrecht & Adelman 1987, 19; Albrecht & Goldsmith 2003; Mikkola 2006, 30; Sias 2009, 70).

Osaamisklustereiden vuorovaikutussuhteissa voidaan havaita monenlaisia tuen hakemista ja osoittamista. Klusteroituminen on tuonut aluekoordinaattoreiden ulottuville toisia aluekoordinaattoreita, jotka tekevät eri paikkakunnalla samantapaista työtä. Näiden aluekoordinaattoreiden kanssa on muodostunut vuorovaikutussuhteita, joissa voidaan saada ja osoittaa tukea. Näyttää siltä, että tukea annetaan ja saadaan osaamisklustereissa nimenomaan vuorovaikutussuhteiden tasolla.

Eräs tyypillinen tuen muoto osaamisklusterin vuorovaikutussuhteissa on työasioihin liittyvä ”ärtymyksen purkaminen” ja ”tuulettaminen”. Tätä tapahtuu erityisesti aluekoordinaattoreiden välisissä vertaissuhteissa. Tuen hakemiseen ja osoittamiseen näissä vuorovaikutussuhteissa rohkaisee se, että toisen aluekoordinaattorin koetaan olevan vastaavassa asemassa omalla alueellaan ja pystyvän näin ymmärtämään työhön liittyviä paineita.

Kun tuo porukkahan kuitenkin tietää kaikista parhaiten sen, että mitä se alueellinen paine ynnä muu on, niin oikeastaan on helpotus (naurahtaa), että saa näitten ihmisten kanssa tuulettaa niitä asioita. [A7]

Tällaista tuen muotoa kutsutaan emotionaaliseksi tueksi (Sias 2009, 70). Emotionaaliseen tukeen kuuluu tyypillisesti tunteiden purkamista ja oikeuttamista sekä kuuntelua, rohkaisua ja empatian osoittamista (Mikkola 2006, 44).

Emotionaalisen tuen tarve nousee esille sellaisissa ongelmatilanteissa, joita ei voida ratkaista osaamisklusterissa. Tällaisissa hankaliksi koetuissa ongelmatilanteissa osaamisklusterin jäsenillä on mahdollisuus hakea tukea osaamisklusterin sisäisistä vuorovaikutussuhteista. Aluekoordinaattori kertoo tilanteesta, jossa osaamisklusterin ydintiimissä kohdattiin ongelma, jota ei pystytty ratkaisemaan, ja johon haettiin tukea tiimin sisäisistä vuorovaikutussuhteista ”soittelemalla keskenämme” ja ”purkamalla ärtymistä”.

Siitä asiasta [koetusta ongelmatilanteesta] on soiteltu keskenämme ja purettu sydäntä ja niitä vaikutelmia asioista, tietysti asianomaisen selän takana (naurahtaa). On lähdetty sitä asiaa purkamaan ja keskusteltu eri ihmisten rooleista ja vastuista ja siitä, että millä lailla johdetaan ja niin edespäin. [-] Ja ehkä tuollaisessa asiassa, kun nyt sitä vastuutusta on tehty että kuka vastaa näistä osaamisalueista, niin silloin tietysti siinä ollaan vähän närkästyneenä asiakkaana sitten, kun asiat ei tapahdu. Silloin tietysti toiset vähän antaa palautetta siitä näkökulmasta, että on sovittu tietystä resurssista ja vastuusta tulosten osalta. Eihän se tietysti välttämättä ole kovin rakentavaa ja ratkaisuo-rientoitunutta. Mutta pystytäänkö me niihin [ongelmiin] sitten tavallaan yhdessä niitä ratkaisuja löytämään, vai onko se kuitenkin sitä sen vastuutahon sisäistä työhö-ohjausta ja organisointia ja johtamista, mistä ne ratkaisut olisi löydettävä? Kyllä se varmaan aika lailla ärtymyksen purkamista on ollut. [A6]

Seuraavassa esimerkissä aluekoordinaattori [A] on kohdannut rahoittajan ohjeistukseen liittyvän ongelman. Aluekoordinaattori lähettää aiheesta viestin tiiminsä keskustelualueelle. Klusterikoordinaattori vastaa viestiin tarjoamalla emotionaalista tukea ("ai kamala sentään, kuulostaa pahalle"), ilmaisemalla ymmärtävänsä ongelman ja tarjoamalla ratkaisuja kehottamalla ottamaan yhteyttä ministeriöön ja maakuntaliittoon. Lisäksi hän ilmaisee mielipiteensä siitä, että ongelman ratkaiseminen kuuluu oikeastaan osaamiskeskustoimintaa toteuttavan yrityksen toimitusjohtajan vastuulle, ja lupaa auttaa asiassa "sen minkä pystyy".

[Verkkokeskustelu]

[A<sup>1</sup>]: Pientä kriisiä täällä päässä, tuli tieto, että Liitto on päättänyt, että oskeen sovelletaan rakennerahastohankkeiden ohjeistusta, heidän mielestään soveltaminen on alkanut takautuvasti aika pitkältä....maksatuksen kanssa "pieniä" haasteita.

[K]: @ [A], ai kamala sentään, kuulostaa pahalle! Eihän kukaan voi oskea pyörittää rakennerahastomallilla - mihin laitetaan ne kulut, joita ESR-tyyppisesti ei siis enää oskeen voisi laittaa?! Aina niitä kuitenkin tulee. TEM koordinaatiofoorumissa on usein keskusteltu, että TEM innovaatio-osalstolta pitäisi lähteä paimenkirjeitä maakunnan liittoihin oskerahan käytöstä. Ottakaa yhteys TEMiin ja myös maakunnan liittoon kriisipalaveria varten. Ei tuollaista voi hyväksyä! Toimarin asia kaiketi taistella tuo kuntoon. Voin omalta osaltani yrittää auttaa sen minkä pystyn.

Osaamisklusterien vuorovaikutussuhteissa tukea osoitetaan positiivisissa tilanteissa erityisesti kannustuksen muodossa. Aluekoordinaattori kuvaa tällaisen kannustavan tuen merkitystä kertomalla, että sähköpostitse saadusta kannustuksesta "tuli hyvä mieli", koska "tuntui että ponnistelu kannatti".

Minun mielestäni on tosi kiva, että meillä on sellainen kannustava ilmapiiri. Esimerkkinä: kun nyt tuli sieltä [kansainvälisestä konferenssista], että "teidät on hyväksytty exhibitioniin", niin mä forwardoin sen meilin koko klusterille: "hei töitä tiedossa, että päästiin sinne". Niin sitten välittömästi tuli että "hienoa, hyvä [A8], että sinä kaikella kiireellä sait tehtyä tämän!" Että tulee sellaista palautetta. Jollekin totesinkin, että kyllä se kissa vaan kiitoksella elää. Sitten taas tuli hyvä mieli, että vaikkei se tapahtuma ole vielä ollut, niin tuli sellainen olo, että kyllä minun ponnistelu taas kannatti. [A8]

Kannustus näkyy myös osaamisklusterien vuorovaikutuksen observoinnissa. Kesken puhelinkokouksen aluekoordinaattori (A) huikkaa kannustavan palautteen toiselle aluekoordinaattorille (B).

[Verkkokokous]

[A]: Ja [B], klusterin diasarja oli oikein hieno!

---

<sup>1</sup> Lainauksissa teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta klusteritoimijoihin viitataan kirjaimilla seuraavasti: K = klusterikoordinaattori, A, B, C, D, E = aluekoordinaattori. Aluekoordinaattoreihin viittaavat kirjaimet ovat aakkosjärjestyksessä sen mukaan kuin puheenvuorot lainauksissa esiintyvät. Saman keskustelun osalta osallistujiin viittaavat kirjaimet on pidetty samoina. Vuorovaikutukseen osallistujat ovat henkilövaihdoksia ja liitännäisjäseniä lukuun ottamatta samoja kuin haastatellut. Tutkimuseettisistä syistä haastattelu- ja observointiaineiston lainauksissa ei käytetä samoja viittauksia tutkittaviin.

Toisen klusterin verkkokokouksessa klusterikoordinaattori (K) kommentoi aluekoordinaattorin (A) suunnitelmia kannustavasti: ”kuulostaa ihan hyvältä” lisäksi, että uudet kontaktit ja verkostot ovat ”aina tervetulleita”.

[Verkkokokous]

[A]: Mutta huomenna tapaan hänet ja aion tai haluaisin jotenkin kytkeä tähän oske-toimintaan tämän.

[K]: Just. Kuulostaa ihan hyvältä ja uusia kontakteja, uusia verkostoja myöskin. Aina tervetulleita.

Kannustus voidaan tulkita arviointitueksi, joka perustuu yksilön vuorovaikutussuhteestaan saamaan palautteeseen (Mikkola 2006, 45).

Erittäin tyypillistä tutkituissa vuorovaikutussuhteissa oli neuvojen ja avun hakeminen ja antaminen. Tämä näkyi myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnissa, jossa vuorovaikutussuhteissa havaittava tuen hakeminen ja antaminen tapahtui tavallaan julkisesti, tiimin keskustelualueella tai verkkokokouksessa. Seuraavassa esimerkissä aluekoordinaattori hakee tukea klusterikoordinaattorilta pyytämällä verkkokokouksessa klusterikoordinaattorin apua vaikeaselkoisen sähköpostiviestin tulkitsemisessä.

[Verkkokokous]

[A]: Minä laitan [K] sinulle sen viestin, niin voit kertoa minulle oliko se spammi, kun minä olen hyväuskoinen hölmö.

[K]: Joo.

Toisen klusterin verkkokokouksessa aluekoordinaattori (B) tarjoaa neuvoja toiselle aluekoordinaattorille (A), jolla on teknisiä ongelmia viestintävälineen käytössä.

[Verkkokokous]

[K]: Onhan kaikilla nyt Google Appsiin tunnukset? Pitäisi olla kaikilla.

[A]: Mä joskus pääsin, mut mä en saa toimimaan niillä tunnuksilla. Mun täytyis varmaan tarkistaa että ne tunnukset on voimassa tai jotain. Että mä en oo pääsyt.

[B]: [B] huutelee täältä. Mulla oli [A:n nimi] sama tilanne ja mun ei auttanut muu kun pyytää toi, mikä se on tää henkilö siellä, sanokaa nyt, joka hoitelee näitä meidän sähköisiä asioita ministeriössä, tää...

[K]: [nimi]

[B]: Niin häneltä pyytää uus, ja sit se toimi kun mä sain uudet tiedot. Sen kans ei kannata tapella vaan pyytää heti vaan uudet.

Avun ja neuvojen pyytäminen ja tarjoaminen voidaan tulkita tiedolliseksi tueksi. Mikkola (2006, 45) määrittelee tiedolliseksi tueksi tilanteet, joissa välitetään informaatiota, joka on relevanttia tuen saajalle. Tällöin tiedollinen tuki lähenee aiemmin käsiteltyä tiedon vaihtamista, mutta sen funktioksi voidaan määritellä tuen osoittaminen ja saaminen.

Tutkittujen vuorovaikutussuhteiden osapuolet hakevat myös tukea ratkaisuihinsa. Aluekoordinaattori soittaa puhelimitse jollekin läheiseksi kokemansa vuorovaikutussuhteen toiselle osapuolelle halutessaan kertoa huolensa.

Sanon sen sillä tavalla, että jos minulla syntyy joku huoli jonkun klusteriasian tiimoilta, niin minä soitan siitä joko koordinaattorille tai sitten minä soitan [aluekoordinaattorin nimi]. [--] Aika nopeasti oppii näkemään ne ihmiset, jotka ymmärtää oman näkökannan ja jonka kanssa voi jakaa sen huolen, ja ne ihmiset joko osaa sen poistaa mielestä tai sitten jos ne huomaa, että niiden mielessä on se sama huoli, niin silloin siihen on ehkä syytä suhtautua entistäkin vakavammin. [A3]

Tukea hakiessaan aluekoordinaattori odottaa siis saavansa suhteen toiselta osapuolelta tukea huolen keventämiseen, jos toinen ei näe huolta yhtä merkittäväksi. Jos taas toinenkin kokee huolen merkittäväksi, tuki voi johtaa ongelmanratkaisuun.

---

#### Yhteenveto / Vuorovaikutussuhde tuen saamisessa ja osoittamisessa

Työelämän vuorovaikutussuhteet toimivat merkittävänä tuen lähteenä. Osaamisklustereissa tukea annetaan ja saadaan nimenomaan vuorovaikutussuhteiden tasolla. Vuorovaikutussuhteissa tuen muotoja kuvaillaan tuulettamiseksi ja ärtymyksen purkamiseksi (emotionaalinen tuki), kannustukseksi (arviointituki) sekä neuvojen ja avun tarjoamiseksi ja hakemiseksi (tiedollinen tuki).

---

#### 5.3.4 Vuorovaikutussuhde ongelmanratkaisuun haastajana

Ongelmanratkaisu vuorovaikutuksen funktiona korostuu vuorovaikutussuhteissa tilanteissa, joissa joku osaamisklusterin jäsenistä tai koko klusteri kohtaa ongelmatilanteen.

Avun pyytäminen ja antaminen koetaan merkittäväksi vuorovaikutussuhteen funktioksi. Klusterin jäsenten erikoistumisalueista sopiminen on monessa tapauksessa lisännyt tällaisia avunpyyntöjä vuorovaikutussuhteissa.

Jos on joku pulma, niin tietysti yksinkertaisimmillaan voi ehdottaa toiselle joitakin ratkaisuja, kun meillä on vähän erilaiset osaamisalueet. [A6]

Lisäksi ongelmanratkaisu tarkoittaa vuorovaikutussuhteissa klusterin yhteisten ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä ja punnitsemista. Tällaisia tilanteita kohdataan erityisesti yhteisten hankkeiden ja toimenpiteiden kohdalla. Aieman tutkimuksen (Traavik 2011) mukaan ongelmanratkaisu on tehokkaampaa kahdenvälisissä vuorovaikutussuhteissa kuin ryhmissä.

Osaamisklustereiden sisäiset erimielisyydet ja ongelmatilanteet saavat tiimin jäsenet keskustelemaan ongelmatilanteesta kahden kesken, erityisesti läheisiksi koetuissa vuorovaikutussuhteissa.

Kyllä siitä on puhuttu kahden kesken oikeastaan aika paljon silloin, kun sitä problematiikkaa alettiin nähdä. Kyllä me sitä [klusterikoordinaattorin] kanssa aika monta kertaa keskenämme kahdestaan mietittiin, että mitä tälle asialle pitäisi tehdä. Ja sitten [aluekoordinaattorin] kanssa on puhuttu samaa, että mitä tämä tarkoittaa ja mitä sille pitäisi tehdä, mutta [klusterikoordinaattorin] kanssa enemmänkin. Niistä on ihan keskusteltu puhelimitse ja mietitty, että miten me sitä asiaa voitaisiin ottaa esille jollain tavalla. [A3]

Yhteinen ongelmanratkaisu vahvistaa vuorovaikutussuhteita (Hart & McLeod 2002). Kun ongelmatilanne saa ottamaan yhteyttä toiseen ihmiseen, vuoro-

vaikutuksen määrä lisääntyy ja vuorovaikutus koskee työn kannalta merkittävää aihetta (ongelmaa).

---

**Yhteenveto / Vuorovaikutussuhde ongelmanratkaisuun haastajana**

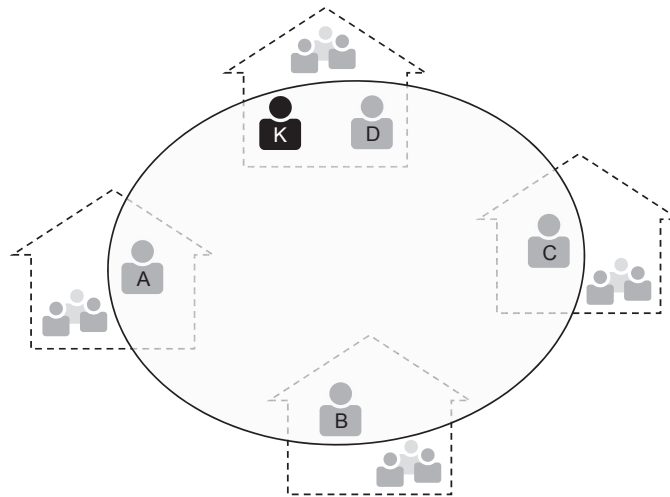
Ongelmanratkaisua esiintyy tilanteissa, joissa yksi ihminen kohtaa ongelmatilanteen ja ottaa yhteyttä vuorovaikutussuhteen toiseen osapuoleen apua saadakseen. Lisäksi erityisesti läheisiä vuorovaikutussuhteita hyödynnetään kahdenväliseen ongelmanratkaisuun koko klusterin ongelmatilanteissa ja sisäisissä erimielisyyksissä. Yhteinen ongelmanratkaisu vahvistaa työelämän vuorovaikutussuhteita.

---

## 6 VUOROVAIKUTUS TIIMEISSÄ

### 6.1 Tiimi osaamisklusterin ytimessä

Osaamisklusterien yhteistyöprosesseissa on havaittavissa vuorovaikutuksen ilmiöitä, joita on mielekkäintä tarkastella tiimin vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tiimitason yhteistyö on rakennettu sisään Osaamiskeskusohjelmaan. Jokaisessa osaamisklusterissa on pitkäkestoinen *ydintiimi*, jonka jäseniä ovat klusterikoordinaattori ja kunkin osaamiskeskuksen aluekoordinaattori. Tutkimuskontekstissa näitä ydintiimejä kutsutaan *osaamisklusterien johtoryhmiksi* (Osaamiskeskusohjelma 2007–2013) (ks. kuvio 7).



KUVIO 7 Osaamisklusterien ydintiimit eli johtoryhmät. Ydintiimit muodostuvat klusterikoordinaattorista (K) sekä kunkin klusterissa mukana olevan osaamiskeskuksen aluekoordinaattorista (A, B, C ja D).

On vaikeaa kuvitella osaamisklusteria, jossa olisi toimiva yhteistyö, mutta toimimaton tai heikosti muodostunut johtoryhmä.

Teoreettisesti tarkasteltuna osaamisklusterien johtoryhmät ovat tiimejä. Tiimejä on tutkittu valtavasti, ja niitä on määritelty monin tavoin. Yhteistä määritelmille on tiimin jäsenten yhteinen tavoite. Lisäksi tiimin jäsenten tehtävät ovat yleensä riippuvaisia toisistaan. Tiimien määritelmään on usein liitetty ajatus siitä, että tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa tiimin suorituksista (Katzenbach & Smith 1993). Tiimien yleistettyä työelämässä tiimin määritelmä on laajentunut niin, että yhteisvastuullisuus ei ole enää määritelmässä niin olennainen. Tutkimuskontekstissa tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa klusterin tavoitteiden toteutumisesta, joten osaamisklusterien tiimin määritelmään yhteisvastuullisuus sopii.

Osaamisklusterin tiimiä voidaan pitää osaamisklusterin ytimenä, sillä tiimi asettaa tavoitteet klusterille, koordinoi operatiivista toimintaa ja raportoi tuloksista ministeriölle. Tiimi on pitkäkestoinen (7 vuotta) ja sen tehtävät ovat monimutkaisempia ja laaja-alaisempia kuin esimerkiksi yhtä projektia varten perustetulla projektiryhmällä, joita myös muodostuu osaamisklustereihin, mutta joita ei tässä tutkimuksessa tarkastella. Tiimin jäsenet tulevat eri organisaatioista eikä tiimin johtajalla, klusterikoordinaattorilla, ole esimiesvaltaa tiimin jäseniin nähden. Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikkakunnilla. Kaikilla tiimeillä on säännöllisiä kasvokkaistapaamisia muutaman kerran vuodessa. Tiimit toimivat osana klusterinsa laajempaa vuorovaikutusverkostoa.

Osaamisklusterien tiimien toimintaa voidaan tarkastella yhtäältä *yhteistyöryhmien* ja *bona fide -ryhmien* näkökulmista ja toisaalta *hajautettujen tiimien* näkökulmasta.

Osaamisklusterien ydintiimit voidaan määritellä yhteistyöryhmiksi (engl. collaborative group), koska tiimin jäsenet tulevat eri organisaatioista. Yhteistyöryhmien tutkimus tosin käsittelee yleensä varsin lyhytaikaisia ja yhden ongelman ympärille koottavia ryhmiä, joiden toiminnassa keskeistä on päätöksenteko (Keyton & Stallworth 2003; Stohl & Walker 2002), kun taas osaamisklusterien tiimit on perustettu seitsemäksi vuodeksi, ja niiden tehtäviin kuuluu muutakin kuin päätöksentekoa.

Yhteistyöryhmän käsite pohjautuu ns. bona fide -ryhmien näkökulmaan (Keyton & Stallworth 2003, 239). Yhteistyöryhmiä pidetään yhtenä muotona bona fide -ryhmistä, joista käytetään myös nimitystä *luonnollisesti muodostuneet ryhmät*. Osaamisklusterien ydintiimeillä on piirteitä bona fide -ryhmistä: sekä bona fide -ryhmille että osaamisklusterien tiimeille on tyypillistä tiimin rajojen joustavuus, tiivis vuorovaikutus ympäristön kanssa ja riippuvuus ympäristöstä (Putnam & Stohl 1990).

Osaamisklusterien tiimit voidaan määritellä hajautuneiksi tiimeiksi (engl. dispersed team, distributed team). Hajautuneista tiimeistä käytetään myös nimityksiä *virtuaalitiimi* (engl. virtual team) ja *maantieteellisesti hajautunut tiimi* (engl. geographically distributed team). Osaamisklusterien yhteistyön hajautuneisuutta tarkasteltiin aiemmin luvussa 4.2. Tutkitut tiimit ovat hajautuneet organisatorisesti, maantieteellisesti, ajallisesti ja teknologisesti. Kaikissa tiimeis-



sä käytetään erilaisia viestintävälineitä keskinäiseen yhteydenpitoon, ja kaikissa tiimeissä on säännöllisiä kasvokkaistapaamisia muutaman kerran vuodessa. Kasvokkaistapaamiset ovat pääosin virallisia johtoryhmän kokouksia. Lisäksi tiimien jäsenet tapaavat toisiaan kasvokkain epäsäännöllisesti ja vaihtelevasti, esimerkiksi yhteisten projektien merkeissä, seminaareissa ja messumatkoilla.

Tiimien näkökulmasta osaamisklusterien toimivan yhteistyön kannalta avaintekijöiksi osoittautuivat tiimin muodostuminen, tiimin vuorovaikutuskäytänteet sekä tiimin johtaminen.

---

#### Yhteenveto / Tiimi osaamisklusterin ytimessä

Jokaisessa osaamisklusterissa on pitkäkestoinen ydintiimi (johtoryhmä), jota voidaan pitää klusterin ytimenä. On vaikeaa kuvitella osaamisklusteria, jossa olisi toimiva yhteistyö, mutta toimimaton tai heikosti muodostunut ydintiimi. Ydintiimit muistuttavat yhteistyöryhmiä, sillä jäsenet tulevat eri organisaatioista. Tiimeissä on piirteitä myös bona fide -ryhmistä: joustavat rajat, tiivis vuorovaikutus ympäristön kanssa ja riippuvuus ympäristöstä. Osaamisklusterien ydintiimit ovat hajautuneita organisatorisesti, maantieteellisesti, ajallisesti ja teknologisesti.

---

## 6.2 Tiimin muodostuminen

Osaamisklustereissa tiimien jäseniä askarruttaa, miksi yhteistyö tuntuu käynnistyvän niin hitaasti. Miksi käynnistymisvaihe saattaa kestää vuosia, ja voiko sitä nopeuttaa? Yhteistyön käynnistymisen hitaus näyttää olevan yhteydessä ydintiimien muodostumiseen eli *tiimiytymiseen*. Osaamisklusterien ydintiimien tiimiytyminen on edellytys yhteistyön syntymiselle. Muussa tapauksessa tiimin jäsenet ja heidän edustamansa organisaatiot jäävät toisistaan erilleen.

Käsitys yhteistyön syntymisen hitaudesta näyttää viittaavan erityisesti mitattavia tuloksia synnyttävään yhteistyöhön, kuten yhteishankkeiden käynnistämiseen. Aluekoordinaattori kuvaa tuloksina raportoitavan yhteistyön käynnistymisen hitautta yllättäväksi.

Nyt jos tullaan lähemmäs tätä päivää, mikä on yllättävää sinänsä jos ajattelee kuinka monta vuotta me on oltu [klusterina], niin sitten kuitenkin ihan vasta nyt viimeisen vuoden aikana meillä on joitakin yhteisiä hankeaihioita synnytetty. [A3]

Tässä yhteydessä yhteistyöksi ei tunnuta ajateltavan esimerkiksi tiedonvaihtoa, jota kaikissa tiimeissä on jollain tasolla tehty alusta saakka. Tämä hitauden yllättävyys voisi liittyä oletukseen siitä, että yhteistyö voi käynnistyä tehokkaasti heti, kun yhteistyörakenteet on pystytetty ja osaamisklusterit muodostettu. Todellisuudessa yhteistyön käynnistymisprosessi on usein huomattu hitaammaksi kuin yhteistyön osapuolet ovat ennakoineet (Huxham & Vangen 2005; Keyton, Ford & Smith 2008, 400).

Klustereissa on myös näkemyksiä, joiden mukaan yhteistyön käynnistymisen on odotettukin olevan hidas prosessi.

Loppujen lopuksi se yhteistyö syntyy tällaisessa mallissa sitä kautta, että syntyy jollain tavalla luottamusta toistemme kesken, opitaan tuntemaan toisten vahvuudet ja hyödyntämään toisiamme. Se vie aikaa, että saadaan se yhteistyö pelaamaan. [A5]

Yhteisten tavoitteiden löytäminen voi vaikuttaa hidastavan yhteistyön käynnistymistä. Tavoitteista neuvottelua ei kuitenkaan ole syytä tulkita yhteistyön käynnistymisen hidastumiseksi, koska se on olennainen osa osaamisklusterien työtä ja vaikuttaa erittäin merkittävästi koko osaamisklusterin tulevaan toimintaan ja sen tuloksellisuuteen.

Tarkastellaan seuraavaksi erästä tiimiytymisprosessia yhden tiimin jäsenen (A4) kokemusten kautta. Muistelllessaan tiiminsä yhteistyön käynnistymistä hän arvioi, että klusterilla on ollut "haasteellinen alkutaival". Yhteistyön käynnistymisen hitaus liittyy hänen mukaansa erityisesti tiimin jäsenten roolien löytämiseen ja yhteistyön hyötyjen näkemiseen.

Meillä on tässä klusterissa ollut sellainen, sanotaanko vähän niin kuin haasteellinen (huokaa) alkutaival. Sellaiset tekemisen roolit ja tämän klusteriohjelman hyötyjen näkeminen on ollut hidasta tavallaan. [A4]

Klusterin perustamisen alkuvaihetta tiimin jäsen kuvailee "hypetyksen" ajaksi, jolloin kaikki olivat "hirveän innostuneita". Alkuvaiheessa tiimin toimintaa kuvaasi hänen mukaansa "halu luottamukseen" ja jonkinlainen "sinisilmäisyys".

Alkuvaiheen innostus lähti kuitenkin hiipumaan, kun tiimissä alkoi ilmetä konflikteja, "henkilöiden keskinäisiä törmäyksiä". Tiimin jäsen koki tiiminsä olleen tuolloin "ristiriitatilanteessa", jossa tiimin vuorovaikutuksessa korostui kunkin organisaation (osaamiskeskuksen) omien etujen ajaminen tiimin yhteisten tavoitteiden kustannuksella.

Mutta sitten siinä tuli yhtä sun toista tällaista henkilöiden keskinäistä törmäystä. [-] Silloin oltiin jo täyttä vauhtia eräänlaisessa ristiriitatilanteessa. Koska siinä vaiheessa nämä alueet rupesivat puhumaan ja alettiin ruotia tällaisia asioita. [A4]

Haastatteluhetkellä, noin kolme vuotta tiimin perustamisesta, "ristiriidat eivät enää olleet akuutteja". Tiimin jäsen arvioi, että tätä oli edeltänyt jokaisen tiimin jäsenen oma ajatusprosessi tiimin ja koko osaamisklusterin tavoitteista ja toimintatavoista.

Nyt on täysin eri toimintaympäristö lähteä toteuttamaan yhteistyön rakentumista. Koska me oltiin käyty läpi se ajatus siitä, että miten me tullaan klusterina toimimaan, niin nyt [klusterikoordinaattori] pystyy vetämään sitä meidän yhdessä päättämää toimintamallia ilman, että häntä vastaan hyökätään joka suunnasta. [-] Ja sitten se, että sellaiset eturistiriidat ei olleet enää akuutteja. [A4]

Tiimin jäsen odottaa, että tiimi pääsisi pian siirtymään "konkreettiseen yhteistyöhön: tekemään konkreettisia asioita". Tämän voidaan tulkita tarkoittavan vaikuttavien ja mitattavien tulosten saavuttamista.

Tiimin jäsenen kertomuksen perusteella tiimin muodostumisprosessi on kaiken kaikkiaan ollut varsin hidas. Hänen mielestään yhteistyön rakentumisprosessia ei kuitenkaan olisi voinut nopeuttaa, "oikaista".

Että oikeastaan koko tämä prosessi tässä yhteistyön rakentumisessa on kyllä, että vaikka se on ollut aika rankka kaikin puolin, niin ehkä sitä ei kuitenkaan olisi voinut hirveästi oikaista. Koska tässä on niin monta semmoista syytä, jotka on pitänyt läpikäydä. Aika monimutkainen juttu on ollut. [A4]

Tiimin jäsenen kuvaus tiimiytymisprosessista vastaa erittäin hyvin klassista *ryhmien kehitysvaihemallia* (Tuckman 1965; Tuckman & Jensen 1977). Malli kuvaa sitä, miksi tiimi ei voi siirtyä suoraan tehokkaan toiminnan vaiheeseen. Mallin mukaan *tehokkaan toiminnan vaihetta* (engl. performing) edeltävät väistämättä kolme aiempaa vaihetta: *muotoutumisen vaihe* (engl. forming), *kuohuntavaihe* (engl. storming) ja *normien muotoutumisvaihe* (engl. norming).

Tiimin jäsenen kuvailema alkuvaiheen innostuneisuus, luottavaisuus ja sinisilmäisyyskin ovat tyypillisiä tiimin muotoutumisvaiheelle (forming). Silloin tutustutaan tiimin muihin jäseniin ja aletaan vasta hahmottaa uutta tiimiä ja sen työskentelymuotoja. Vaikutelmat tiimin muista jäsenistä perustuvat yleensä yleiseen arvioon jäsenten asiantuntemuksesta ja asemasta kotiorganisaatiossaan (Leinonen & Järvelä 2006).

Alkuvaiheessa yhteistyötä tukee ns. pikaluottamus, jota käsiteltiin luvussa 5.2.1. Pikaluottamuksen on havaittu ennustavan tiimin myöhempää vuorovaikutusta ja koheesiota eli tiimin jäsenten halua pysyä tiimissä (Kuo & Yo 2009). Näyttää kuitenkin siltä, ettei pikaluottamus ole pystynyt kovin hyvin kannattelemaan näiden tiimien alkuvaiheen yhteistyötä, vaikka pikaluottamus on aiemman tutkimuksen valossa tyypillinen ilmiö nimenomaan hajautuneille tiimeille. Tämän voidaan arvioida johtuvan siitä, että sekä hajautunut työskentely että organisaatioiden välinen toimintamalli olivat uusia suurimmalle osalle tiimien jäsenistä.

Monet tiimin jäsenet olivat olleet mukana Osaamiskeskusohjelmassa ennen klusterimalliin siirtymistä v. 2007. Ohjelman toiminta oli tuolloin alueellista ja siten periaatteiltaan hyvin erilaista. Klusterimalli oli käynnistyessään kaikille tiimin jäsenille uusi. Erään aluekoordinaattorin mukaan toimintamallin löytäminen ja tiimin toiminnan organisointi ei ollut helppoa.

Aluksi oli vaikeaa löytää tämä toimintamalli, organisoida tämä. Tämähän oli kaikille uusi. Että nyt nämä osket muodostaakin TEMin käskyllä sen klusterin ja pitäisi ruvetta klusterina toimimaan. [A2]

Klusterimalli teki yhteistyöstä hajautunutta. Suurella osalla tiimien jäsenistä ei ollut aiempaa kokemusta hajautuneissa tiimeissä toimimisesta. Hajautunut yhteistyö edellyttää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, joka ei ollut tuttua kaikille tiimien jäsenille. Tiimien teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen käytänteiden muodostuminen (rakenteistuminen) vaatii tiimeiltä aikaa ja keskustelua siitä, mitä klusterina toimiminen merkitsee, millaista teknologiavälitteistä vuorovaikutusta juuri tässä tiimissä tavoitellaan ja millaisia ovat tiimin toimintatavat. Näiden haasteiden vuoksi pikaluottamus ei tukenut yhteistyön nopeaa käynnistymistä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Ryhmien kehityskaaren mukaisesti muotoutumisvaiheen jälkeen tiimit tyypillisesti kohtaavat jonkinlaisen kuohuntavaiheen (storming). Kuohuntavaihe yleensä rikkoo illuusion tiimin toiminnan sujuvuudesta.

Kuohuntavaiheelle ovat mallin mukaan tyypillisiä tiimin jäsenen (A4) kuvaamat ristiriidat, konfliktit ja erimielisyydet tiimin toimintatavoista. Erään toisen tiimin kuohuntavaihe näkyi ”henkilökemioiden kipinöintinä” sekä ”väärintymmärryksinä” ja ”vääriinä olettamina”, jotka aiheuttivat erimielisyyksiä ja ”railakkaitakin keskusteluja”.

Siinä [tiimin ongelmatilanteessa] oli tietyllä tavalla väärintymmärryksiä tai vääriä oletuksia, että miten toimitaan ja mitä pitäisi tehdä ja mitkä ne painopisteet ovat. Kaikkea tällaista, ja ne on ollut ja mennyttä, ja ne keskustelut on käyty ja mennään eteenpäin. Se kumuloitui sillä tavalla, että kaikkien muitten jäsenten palaute kana-voitui [klusteri]koordinaattorin kautta. Mutta kyllä ne... Vaikka se oli railakastakin se keskustelu, niin sitä vietiin kuitenkin rakentavassa sävyssä koko ajan eteenpäin. Joskus henkilökemiat kipinöivät, ja se on ihan luonnollista. Todennäköisesti se keskustelu johtaa johonkin parempaan. Ei niitä luurankoja kannata siihen kaappiin pistää. Jos jotakin sanomista on, niin se pitää sanoa. [A3]

Kuohuntavaiheessa alkuvaiheen pikaluottamus voi alkaa rakoilla ja tiimin jäsenet saattavat pelätä, että muut hyötyvät yhteistyöstä heitä enemmän. Tämä voi johtaa organisaatioiden omien etujen puolustamiseen, mikä tapahtuu joskus tiimin yhteisten tavoitteiden kustannuksella.

Vaikka kirjallisuudessa kuohuntavaihetta käsitellään usein konfliktien ja erimielisyyksien kautta, niin kuohuntavaihetta ei voida pitää tiimin toiminnan kannalta välttämättä haitallisena vaiheena. Usein juuri kuohuntavaihe mahdollistaa tiimeille toiminnan arvioinnin ja kehittämisen ja asioiden selvittämisen.

Kaikki tiimit eivät silti pysty hyödyntämään kuohuntavaiheen tuomia mahdollisuuksia, vaan tiimi saattaa jopa hajota kuohuntavaiheen myllerryksessä. Erityisesti määräaikaisten tiimien kohdalla tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta, jos tiimi juuttuu kuohuntavaiheeseen.

Kuohuntavaihetta seuraa tyypillisesti normien muodostumisvaihe (norming). Normien muodostuminen tapahtuu tiimin vuorovaikutuksessa eikä aina ole tietoista toimintaa. Normien muodostuminen lähtee usein liikkeelle kuohuntavaiheessa nousseiden erimielisyyksien ratkaisemisesta, joten kuohuntavaihe toimii pohjana normien muodostumisvaiheelle. Edellisessä lainauksessa tiimin jäsen (A3) kuvaa erimielisyyksien käsittelyä ”railakkaastikin keskustelun” mutta kuitenkin ”rakentavassa sävyssä” ja arvioi keskustelun ”johtavan johonkin parempaan”.

Erään tiimin ongelmatilanteen selvittäminen on auttanut tiimiä ”tsemppaamaan”, ”tiivistämään rivejä”, ”kohdentamaan” tavoitteita ja ”luomaan uusia käytänteitä”. Tämä taas on auttanut kehittämään toimintaa, ”hyppäämään tekemisessä pari luokkaa ylöspäin”.

Sanoisin, että se sellainen [ongelmatilanne] on tsempannut porukkaa hyvin. Se on tiivistänyt rivejä, kohdentanut sitä asiaa ja luonut sellaisia uusia käytänteitä, jotka ovat johtaneet siihen, että me on minun mielestäni hypätty pari luokkaa ylöspäin siinä tekemisessä. Ihan selvästi. [A15]

Uusien, entistä toimivampien käytänteiden luominen on tyypillistä normien muodostumisvaiheelle. Tiimien tuloksellisuuden kannalta keskeistä on, että tiimit pääsevät ripeästi tehokkaan toiminnan vaiheeseen (performing) juuttumatta tiimin aiempiin kehitysvaiheisiin. Normien muodostusvaihetta voidaan sujuvoittaa aktiivisella toiminnalla ja huomion kiinnittämisellä tiimin vuorovaikutuskäytänteisiin ja niistä sopimiseen. Tiimiläiset voivat aktiivisesti rakentaa vuorovaikutuskäytänteitä eli vaikuttaa omalla tietoisella toiminnallaan siihen, millaisia vuorovaikutuskäytänteitä tiimiin muodostuu. Tutkituissa tiimeissä oli hyviä kokemuksia normien ja vuorovaikutuskäytänteiden sopimisesta yhdessä. Eräässä tiimissä oli kiinnitetty huomiota tehtävien ja vastuiden oikeudenmukaiseen jakautumiseen ja aikatauluista kiinni pitämiseen. Normien muodostamisesta puhuttiin yleisesti ”skarppaamisena”, ”ryhdistäytymisenä” ja ”kurina”.

Nyt on kiinnitetty aika paljon huomiota siihen, että kaikkien panos siihen yhteiseen olisi yhtäläinen. Kaikki ollaan jouduttu varmasti vähän skarppaamaan siinä suhteessa, että yhteiset velvoitteet hoidetaan aikataulussa ja näin edespäin. [A11]

Normien muodostuminen tulee näkyväksi tiimien teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnissa, kuten seuraavassa poissaoloja koskevassa keskustelussa. Lainaus on asynkronisesta kirjoitettuun viestintään pohjautuvasta keskustelusta, jossa poissaolot tiimin kasvokkainkokouksista nousevat esille. Klusterikoordinaattori (K) kehottaa aluekoordinaattoria (A) priorisoimaan kasvokkainkokoukseen osallistumisen muiden työkiireiden edelle. Toinen aluekoordinaattori (B) ehdottaa tiimille uutta normia, jonka mukaan pakollisissa poissaoloissa kokouksiin lähetettäisiin sijainen omasta organisaatiosta. Kaksi aluekoordinaattoria (D ja E) sekä klusterikoordinaattori kannattavat ehdotusta. Aluekoordinaattori A ei osallistu viestiketjuun enää, hän lienee sopinut kokoukseen osallistumisestaan muiden viestintävälineiden kautta.

[Verkkokeskustelu]

[A] in reply to [K]: Valitettavasti minun on myös jätävä pois kokouksesta, torstaina järjestämämme tilaisuus vaatii vielä valmisteluja ja järjestelyjä, ja olisi muihin menojen vuoksi pakko joka tapauksessa muutenkin olla [kotikaupungissa] viimeistään neljältä. Otetaan Skype-yhteys, niin osallistun etänä.

[K]: Olisi kyllä toivottavaa [A], että olisit paikalla. Yleensä johtoryhmiä on priorisoitu, koska kaikki muutkin ovat paikalla ja katsovat ne tärkeiksi. Sairastapaukset on eri asia.

[B]: Tervehdys johtoryhmä! Olen [K]:n kanssa samaa mieltä siitä, että johtoryhmän harvat kokouksemme tulisi mennä aikatauluissa ehdottomasti muiden asioiden edelle. Se edellyttää, että riittävän ajoissa etukäteen sovitusta kokousajankohdista pidetään kiinni. Koska pakollisia esteitä väkisin tulee, ehdotan käyttööni otettavaksi selkeää varahenkilöjärjestelyä, mitä [C] mallikkaasti sovelsi [sijaisen nimi]:n persoonassa eilisessä kokouksessamme. [Osaamiskeskukseni] osalta ilmoitan jo tässä vaiheessa, että [henkilön nimi] tuuraa minua force majeure-tilanteissa täysin valtuuksin.

[D]: Samaten meillä päin - minulla ja [sijaisen nimi] on samat valtuudet, riippumatta siitä kuka osallistuu.

[K]: Erinomainen ajatus ja helppo toteuttaa :)

[E]: Meiltä tuo henkilö olisi [sijaisen nimi], joka tulee kesän jälkeen minun kanssani tekemään oskea.

Varsin usein verkkokokouksissa tai tiimien keskustelualueilla sovitut normit koskevat tiimin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Tällöin sovitaan toimintatapoja eri viestintävälineiden käytölle ja käyttöaktiivisuudelle, puututaan toimimattomaksi koettuihin käytänteisiin ja kehitetään toimintatapoja paremmiksi. Seuraavassa on esimerkki tällaisesta verkkokokouksessa käydystä keskustelusta. Keskustelussa todetaan, ettei viestintävälineiden käyttö useinkaan ole kovin vaikeaa, ”se on enemmän vaan että puhutaan näistä asioista”, sovitaan toimintatapoja.

[Verkkokokous]

[K]: Siis yammeriin käykää viemässä esitykset. Ne tiedostot tulee sinne aakkosjärjestyksessä, ei se voi olla ainoa arkisto liitetiedostoille, se vähän aikaa pysyy ylimpänä mut sit se häviää sinne muitten viestien sekaan.

[A]: Sen pitäis mennä kommenttina pääasiakirjalle. [B] kun laitto omana keskustelunavauksena niin multa se hävis jo ajatuksellisesti, vaikka siellä on nyt vasta 5 ketjua.

[K]: Täytyy vaan sopia että jos joku kommentoi jotain avasta niin ne tulee tosiaan niitten alle. Muuten siinä tulee sekalainen kasa ei mihinkään mitenkään liittyviä, niistä ei kukaan ota mitään selvää. Tohon liittyen TEM järjestää koulutusta. Eihän toi vaikeeta oo käyttää

[A]: Se on enemmän vaan että puhutaan näistä asioista ja.

Kiire vaikuttaa hidastavan normien muotoutumisvaihetta, kun normeista keskusteleminen ja niistä sopiminen jää kiireellisemmiksi koettujen työtehtävien jalkoihin. Eräs tiimiläinen kuvaa tätä kiireen tuntua pohtiessaan, miksei tiimissä käytetä yhteisiä viestintävälineitä hänen mielestään riittävän aktiivisesti ja miksei tiimissä keskustella ja sovita vuorovaikutuskäytänteistä.

Useinhan tämä on tällaista, että on niin hirveä kiire, että sitten tämmöiset asiat, joista pitäisi (naurahtaa) oikeasti keskustella, niin ne usein jää vähän silleen sivurooliin, kun on kaikkea semmoista juoksevaa, mihin pitää reagoida nopeasti. [A7]

Yhteistyön käynnistämistä olisi aluekoordinaattorin mielestä auttanut se, että toiminnan alkuvaiheessa olisi aktiivisesti haettu ”ryhmädynamiikkaa”, ”tiivistä kanssakäymistä” ja tiimin jäsenten ”roolien muodostusta”. Tähän olisi hänen mukaansa pitänyt varata aikaa, mutta tiimin jäsenet olivat tahoillaan kiireisiä uuden toimintamallin käynnistämässä omassa organisaatiossaan, eikä tiimiytymiseen huomattu riittävästi panostaa.

Kyllä silloin ihan alussa olisi pitänyt tehdä enemmän, nopeampi sisäänajo ja tällaisen ryhmädynamiikan hakeminen. Tiiviimpi kanssakäyminen. Minä olen nähnyt sen muualla, ryhmän roolien muodostukset ja tällaiset. Niin se olisi pitänyt tehdä, ymmärtää tehdä ja siihen olisi pitänyt varata aikaa. Mutta se oli silloin vielä vaikeampaa, koska kaikilla oli vielä enemmän kiire silloin sen byrokratian kanssa, että kuinka se oma kuvio rakennetaan siellä [osaamiskeskuksissa]. Idea [klusterimalli] oli uusi, sitä ei niin nähty. Olisi pitänyt enemmän ehkä yhdessä miettiä sitä klusterin dynamiikkaa ja viestiä, tiiviimpi kanssakäyminen, erilainen. Ei välttämättä niitä kokouksia, mutta... Tai niitten kokousten olisi pitänyt olla ehkä erilaisia, että vähemmän hallinnollisuutta ja enemmän sit ininkin... [A13]

Ryhmien kehitysvaihemallia on aiemmissa tutkimuksissa jo sovellettu hajautuneiden tiimien kontekstiin. Kansainvälisiä virtuaalitiimejä tarkastelleessa ta-

paustutkimuksessa (Lee-Kelley, Crossman & Cannings 2004) virtuaalitiimien havaittiin noudattavan ryhmien kehitysvaiheita, joskaan kaikki tiimit eivät ehtineet olemassaolonsa aikana lainkaan tehokkaan toiminnan vaiheeseen. Tuloksellisimmat tiimit läpäisivät muotoutumis- ja normien muodostumisvaiheet muita tiimejä nopeammin.

Hajautuneisuus asettaa tiimien muodostumisprosessille lisähaasteen. Vuorovaikutussuhteiden muodostuminen ryhmän jäsenten välillä on teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välityksellä hitaampaa kuin kasvokkain toimivissa ryhmissä. Tätä ilmiötä selittää sosiaalisen informaation prosessoinnin teoria (Walther 1992; ks. luku 2.3). Teoria esittää, että kasvokkaisviestinnässä viestijäosapuolet saavat paljon tietoa toisistaan nonverbaalisten vihjeiden välityksellä, ja saman informaation välittämiseen teknologiavälitteisessä viestinnässä menee enemmän aikaa. Tämä voi hidastaa myös tiimiytymisprosessia.

Tiimien muodostumista näyttää erityisesti hidastavan epäsäännöllinen ja satunnaisesti toistuva vuorovaikutus. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi tarjota hajautuneessa yhteistyössä mahdollisuuden tiiviiseenkin yhteydenpitoon. Viestintäteknologiaa voidaan siis hyödyntää tiimiytymisprosessin tukemiseen, kuten eräässä tutkituista tiimeistä tehtiin. Tiimiläiset muistelevat, että ”yhteistoiminnan generointi loksautti kohdalleen”, kun tiimin ”sisäistä viestintää alettiin järjestelmällisesti organisoida” ja siihen alettiin panostaa. Tiimin jäsenille järjestettiin mahdollisuus säännölliseen ja usein toistuvaan teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen mm. säännöllisillä videokokouksilla. Klusterikoordinaattori vertaa näitä epämuodollisia videokokouksia työpaikan kahvipöytäkeskusteluun.

Sellainen hyvinkin vapaamuotoinen on ollut se meidän verkkokokous ihan tarkoituksella. Ideana ei ole ollut joku tiukka agenda, jonka mukaan mentäisiin, vaan päinvastoin: tyyliin jokainen tulee sinne ja kertoo murheensa, ongelmansa ja kaikki. Ja jos tahtoo kehua, että mitä kaikkea hienoa on tehnyt, niin on siihenkin paikka. Semmoinen kahvipöytähenkinen tilaisuus. [--] Se on ollut semmoinen pieni taka-ajatus ja itse asiassa ihan hyvin alkaa toimiakin. Ehkä jopa ihmiset tietävät vähän paremmin mitä kukakin tekee. [Klusterikoordinaattori]

Näillä epämuodollisilla videokokouksilla on ollut tiimiläisen mielestä merkitystä ”klusterin muodostumisessa ja tiimiytymisessä” sekä tiimin yhteisten merkitysten muodostumisessa, jota hän kutsuu ”klusteriajatteluksi” ja ”kollektiiviseksi ajatteluksi”.

Sellainen tuossa videokokouksessa on tärkeä, jotta se klusteri muodostuu ja tiimiytyy, että ei jokaisessa kokouksessa tarvitse olla niin tärkeitä asioita. Se säännöllinen yhteydenpito muokkaa klusteriajattelua, sitä kollektiivista ajattelua. [--] Tärkeintä on, että sisäinen viestintä a) toimii ja b) että se on säännöllistä. Sen jälkeen kaikki muu on helposti sovittavissa. Mutta jos sisäinen viestintä ei toimi, niin sitten me ollaan erillisiä organisaatioita. [Aluekoordinaattori]

Tiimin muodostumisprosessin myötä toimintamuotojen kuvaillaan vakiintuneen, ja yhteistyö on käynnistynyt. Tiimin jäsenten kuvataan ”löytäneen toisensa”. Tiimin yhteistyön arvioidaan muodostumisprosessin myötä lisääntyneen ja

muuttaneen luonnettaan. Yhteistyön koetaan muuttuneen tiedon jakamisesta yhteisten merkitysten muodostamisen ja yhteisten toimenpiteiden suuntaan:

Meillä on aika paljon lisääntynyt tietynlainen yhdessä tekeminen. Ei vain sanota kouksissa, että me on tehty tällä ja tällä tavalla, ei vain raportoida mitä kukin on tehnyt, vaan me on oikeasti aika paljon viime aikoina mietitty, että mitä tehdään yhdessä. Ja niitä yhteisiä teemoja on sitten pyöritelty eteenpäin. [Klusterikoordinaattori]

Epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen hajautuneille tiimeille on aiemmissakin tutkimuksissa (Meier 2003) havaittu merkittäväksi tekijäksi tiimin muodostumisen kannalta. Tiimin epämuodollinen vuorovaikutus tapahtuu kasvokkaistiimeissä usein ikään kuin huomaamatta muun tekemisen ohessa tauoilla, lounailla ja ”käytäväpuheissa”. Hajautuneilla tiimeillä on vähemmän samankaltaisia tilaisuuksia epämuodolliseen vuorovaikutukseen. Tämän vuoksi huomion kiinnittäminen epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen teknologiavälitteisesti voi edistää yhteistyön käynnistymisprosessia.

Tutkituissa tiimeissä teknologiavälitteinen vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuksia epämuodolliselle vuorovaikutukselle erityisesti kiireettömissä (ei niin tiukasti aikataulutetuissa) verkkokokouksissa sekä asynkronisessa kirjoitetussa viestinnässä esimerkiksi tiimin keskustelualueella. Seuraavassa lainauksessa tiimi suunnittelee verkkokokouksessa seuraavaa kasvokkaistapaamistaan. Tiimin jäsenet puhuvat epämuodolliseen ja humoristiseen sävyyn (”onko meillä hankalia asioita? Ei!”), nauravat sekä keskusteleivat myös työn ulkopuolisista asioista (urheilujoukkueista).

[Verkkokokous]

[K]: Joo, et kyllä sillon varmaan vois tehdä sen agendan sillä tavalla että käy helppoja asioita sillon tiistai-iltana ja sitten kovat asiat sillon keskiviikkona.

[A]: [K:n nimi], onks meillä hankalia asioita? Ei! (nauraa)

[K]: No ei, mut semmosia niinkun ilmoitusluontosekaiset asiat

[A]: Joojoo

[K]: tiedotus, tämmöset.

(nauravat)

[K]: Diibadaaba-asiat kato sillon tiistaina ja kuulumisten vaihdot ja tämmöiset, mut sit töitä tehtäs keskiviikkona.

[A]: Ja sillon voidaan puhua taas [joukkueurheilusta].

(nauravat)

[K]: Ei sekun muuten, joo, onko ne pudotuspelit jo loppu? [Kokouskaupungin joukkue] on kuitenkin varmaan finaalissa että. Vai mitä [B], ootko sä [joukkue x:n] vai [joukkue y:n] miehiä?

[B]: En mä oo kumpikaan, mä oon vasta niin vähän aikaa vaikuttanu seudulla, että [joukkue z]-vaikutteet näkyy vielä.

Seuraava esimerkki havainnollistaa, miten tiimiytyminen näkyy tiimin vuorovaikutuksessa tiimille kehittyneessä omassa kielessä ja omissa huumorin aiheissa (sisäpiirin jutuissa). Esimerkissä aluekoordinaattori täyttää toimintakertomusta sähköiseen järjestelmään ja lähettää viestin tiimin keskustelualueelle kommentoidakseen epämuodolliseen ja humoristiseen sävyyn toimintakertomuspohjan hankalaa kieltä ja byrokraattisuutta.



[Verkkokeskustelu]

[A]: En ehdi yrityksiä nyt lisäämään [toimintakertomukseen], mutta vilkaisin lomaketta. Tää on ehdoton klassikko (rasti ruutuun -kohdassa): "Yritys-/yhteisökoht. akt. ohj. muk. toimiin (edell. ep. tap.)"

Liked by [B]

Samana tiimin johtaja kommentoi tiimin keskustelun alueen käyttöönoton lisänneen tiimin epämuodollista teknologiavälitteistä vuorovaikutusta.

[Verkkotyökalu] lähti tosi hyvin käyttöön, hyvin sillä tavalla avoimesti. Jotenkin myös sellaisella epämuodollisella tavalla, jolloin ihmiset laittelevat niitä hymiöitä ja sellaisia kommentteja, joiden ei nyt ehkä välttämättä tarvitsisi mennä ministeriöön, mutta eihän ne niitä käy katsomassa, meidän sisäisiä. Miten sen sanoisin, sellaista hyväntahtoista niin kuin "ah taas deadline tuonne", sellaisia juttuja. Ja se on ihan hyvä, se toimii sellaisena puolimuodollisena. Asiaa hoidetaan, mutta voi pikkuisen keventääkin. [Klusterikoordinaattori]

Tiimitutkimuksissa tarkastellaan usein lyhytkestoisia tehtäväkeskeisiä tiimejä. Pitkäkestoiset virtuaalitiimit kohtaavat yleensä enemmän rakenne- ja prosessihaasteita kuin hyvin lyhytkestoiset projektitiimit, joissa tehtävään keskittymisen näyttäisi olevan voimakasta tiimin muodostumisen kustannuksella (Saunders & Anhuja 2006).

On tavallista, että etenkin pitkäkestoinen tiimi joutuu käymään läpi muodostumisprosessiaan useamman kerran olemassaolonsa aikana. Muuttuvat olosuhteet saattavat aiheuttaa tarpeen muodostaa uusiin olosuhteisiin sopivampia normeja. Yhteistyöryhmän olemus tuo tiimeille omat haasteensa. Kun tiimin jäsenet tulevat eri organisaatioista, muutokset kotiorganisaatioissa heijastuvat usein myös tiimin toimintaan, jolloin tiimin todennäköisyys kohdata muuttuvia olosuhteita kasvaa verrattuna yhden organisaation sisäisiin tiimeihin. Lisäksi henkilövaihdokset ovat tutkimuskontekstissa tavallisia. Tiimin tavoitteetkin muuttuvat tiimin olemassaolon aikana, sillä koko ohjelman painopistealueita päivitetään vuosittain ja tiimi tarkistaa omia tavoitteitaan säännöllisesti.

---

#### Yhteenveto / Tiimin muodostuminen

Yhteistyön käynnistymisen hitaus näyttää olevan yhteydessä ydintiimien muodostumiseen eli tiimiytymiseen. Ilman tiimiytymistä tiimin jäsenet ja heidän edustamansa organisaatiot jäävät toisistaan erilleen. Tiimiytymisprosessia hidastaa uuteen organisatorisesti, maantieteellisesti ja teknologisesti hajautuneeseen toimintatapaan sopeutuminen. Tutkittujen tiimien muodostumisprosessi noudattaa klassista ryhmien kehitysvaihemallia, jonka mukaan tehokkaan toiminnan vaiheeseen päästään vain muotoutumis-, kuohunta- ja normienmuodostusvaiheiden kautta. Tiimin tuloksellisuuden kannalta keskeistä on edetä tehokkaan toiminnan vaiheeseen nopeasti. Tiimiytymistä voidaan sujuvoittaa kiinnittämällä huomiota tiimin vuorovaikutuskäytänteisiin ja niistä sopimiseen, hyödyntämällä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tiiviiseen ja säännölliseen yhteydenpitoon sekä tarjoamalla mahdollisuuksia epämuodolliseen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen.

---

### 6.3 Tiimien vuorovaikutuskäytänteet

Jotta toimiva yhteistyö voi toteutua, hajautuneiden tiimien on löydettävä sopivat vuorovaikutuskäytänteet, jotka mahdollistavat riittävän määrän vuorovaikutusta. Käytännössä tämä tarkoittaa hajautuneiden tiimien kohdalla kasvokkaistapaamisten ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhdistelmää. Sopivan tasapainon löytäminen on tiimeille haasteellista. Jos vuorovaikutusta on liikaa, se vie aikaa, kuormittaa tiimin jäseniä ja hankaloittaa toiminnan tuloksellisuutta. Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi jatkuvana matkustamisena kasvokkaistapaamisiin, jonka koetaan vievän liikaa aikaa, tai sähköpostitulvana, jota tiimin jäsen ei koe pystyvänsä käsittelemään. Vuorovaikutuksen suuren määrän sijaan sähköpostitulvassa voi toki olla kyse myös viestintävälineiden tehottomasta käytöstä, sellaisesta vuorovaikutuksesta, joka ei edistä yhteistyötä tai tiimin jäsenen oman työn organisoinnin ongelmista.

Osaamisklustereiden ydintiimit kokoontuvat muutaman kerran vuodessa kasvokkaskokouksiin. Niihin osallistuminen on tyyppillisesti aktiivista, eikä tiimin jäseniä ole vaikeaa saada paikalle kokouksiin yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Sen sijaan teknologiavälitteisten kokousten osallistumisaktiivisuus on selkeästi heikompaa, vaikka kasvokkaskokouksiin osallistumista hankaloittaa matkustamisen vaatima aika ja vaiva. Yhdessäkään observoidussa puhelin- tai verkkokokouksessa kaikki tiimin jäsenet eivät olleet paikalla. Jostain syystä teknologiavälitteisiä kokouksia ei siis priorisoida ajankäytöllisesti yhtä korkealle kuin kasvokkaskokouksia. Erään tiimin johtaja arvioi, ettei teknologiavälitteisiä kokouksia ehkä pidetä yhtä tärkeinä kuin kasvokkaskokouksia, eikä niitä välttämättä merkitä kalenteriin.

Yhä vielä on niin, että jos me sovitaan klusterin johtoryhmän kokous kuukauden päästä tähän neukkariin, niin ilman muuta [kaikki tulevat paikalle]. Väittäisin, että aina saadaan tähän neukkariin ympäri Suomen matkustamaan päiväksi paljon helpommin, kuin että ne tulevat tuohon verkkokokoukseen, joka ei vaadi yhtään mitään matkustamista. Ja enää ei ole tekniikasta kiinni, kaikilla on vehkeet olemassa ja kaikki sinne pääsevät, kaikki tietää, että ei ne ujostele sillä. Se vaan jotenkin koetaan selaiseksi jutuksi, johon ei tarvitse tulla, jos ei pääse. Mutta perinteiseen klusterin johtoryhmän kokoukseen tähän neukkariin tullaan vaan sen takia, että on aina tultu ja se on tapa ja se merkataan kalenteriin. [K1]

Kaikissa tutkituissa tiimeissä yhteistyön haasteena oli joidenkin tiimin jäsenten passiivisuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tämä näkyy poissaolona teknologiavälitteisistä kokouksista ja tapaamisista sekä teknologiavälitteisenä ”hiljaisuutena”: viesteihin ei vastata, keskustelualueen viestejä ei lueta, asiat eivät etene. Tiimien jäsenet näyttävät ajattelevan, että heillä on vapaus itse päättää, osallistuvatko he ryhmän vuorovaikutukseen yhteisen viestintävälineen avulla vai jättäytyvätkö sen ulkopuolelle.

Tiimeille tällaisella passiivisuudella näyttää olevan kahdensuuntaisia seurauksia. Joko passiiviset jäsenet jäävät tiimin vuorovaikutuksen ja päätöksenteon ulkopuolelle tai sitten heidän passiivisuutensa hankaloittaa koko tiimin vuorovaikutusta. Passiivisuus ärsyttää muita tiimin jäseniä ja tiimin johtajia.

Tiimin jäsen ilmaisee keskustelualueella rivien välissä ärtymyksensä siitä, ettei ole saanut kommentteja laatimaansa luonnokseen yhteishankkeen sisällöstä.

[Verkkokeskustelu]

Aihe: [hankkeen nimi] -yhteishanke

[--]

[A]: Hei vaan, kukaan ei ole sanallakaan draftia kommentoinut, joten oletan että se on kaikkien mielestä vällan mainio. [--]

Osassa tiimeistä tiimin ajatellaan olevan päätösvaltainen myös silloin, kun kaikki eivät osallistu. Näissä tiimeissä on lakattu käyttämästä vaihtoehtoisia viestintätapoja, joilla passiivisia jäseniä "holhotaan". Vastuu aktiivisuudesta ja passiivisuuden seuraukset jätetään tiimin jäsenen omille harteille. Näissä tiimeissä luotetaan siihen, että tiimin jäsenet osallistuvat, jos asia on heille riittävän tärkeä. Kaikkien jäsenten panosta ei aina saada tiimin käyttöön, mutta asiat kuitenkin etenevät, vaikka kaikki eivät osallistuisikaan. Passiivisuus näyttää kuitenkin heikentävän tiimin koheesiota ja tiimin jäsenten tyytyväisyyttä. Tiimin jäsen saattaa itse kärsiä passiivisuutensa seurauksista, kun hän ei esimerkiksi ole mukana päättämässä tärkeistä asioista.

Sen sijaan joissain tiimeissä joidenkin jäsenten passiivisuus estää yhteisesti sovittujen viestintävälineiden käytön. Esimerkiksi tiimien omien intranetien käyttö on joissain tiimeissä hiipunut. Viestejä ei haluta lähettää intranetin kautta, kun on tiedossa, ettei intranetin välityksellä tavoita kaikkia.

Sitä [intranetiä] pitäisi varmasti käyttää paljon enemmän, mutta meillä on käytännössä se ongelma, että jotkut henkilöt klusterista eivät ole sitä omakseen ottaneet. Sitten se käyttö on omalta osaltakin hiipunut, koska kun sinne laittaa jotain, niin osa ei kumminkaan ole muka ikinä kuullutkaan eikä nähnytkään koko juttua. [--] Se vaatii monelta ihmiseltä sen sitoutumisen, ja sitten jos on yksikin, joka ei ole siihen valmis tai joka haluaa, että tärkeät asiat pitää sähköpostilla tiedottaa, niin se hommahan menee sitten siinä. [A7]

Passiivisuuden taustalla on joskus turhautumista viestintävälineessä kehittyneeseen keskustelukulttuuriin tai teknisiin käytettävyysoongelmiin. Yleinen haaste teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on se, että viestintävälineiden käytön tulee tulla osaksi työrutiineja. Sähköposti on saavuttanut nykypäivän työelämässä tällaisen rutiininomaisen käytön eikä kukaan enää kieltäydy käyttämästä sähköpostia tai kerro yhteistyökumppanille, ettei ole vastannut viestiin, koska ei ole muistanut avata sähköpostejaan muutamaan viikkoon. Uudempien viestintävälineiden kohdalla tilanne on tutkituissa tiimeissä toinen. Vaikka tiimin jäsenet olisivat hyväksyneet viestintävälineen tiimin yhteiseksi työkaluksi, he eivät välttämättä silti onnistu nivomaan viestintävälineen käyttöä osaksi oma työarkeaan. Tällöin käytön passiivisuutta saatetaan selittää muilla työtehtävillä ja kiireellä.

Täytyy sanoa, että varmaan johtuu osittain tästä minun kuormitustilanteestani, että minä en ole ehtinyt siihen [verkkotyökaluun] yhtään menemään sisälle. Muutamat ihmiset sitä käyttää meillä klusterissa enemmän, minä en vain ole ehtinyt siihen pauteutua. Minä en sitä käytä. [A14]

Jos viestintävälineen käyttö ei ole osa työrutiineja, se voi unohtua. Jos tiimin keskustelualueelle muistaa kirjautua vain harvoin, viestien suuri määrä voi tuntua uuvuttavalta. On esitetty, että viestintävälineiden tulisi sulautua olemassa oleviin työtapoihin mahdollisimman hyvin, jotta niiden käytöstä tulisi helposti osa työskentelyrutiinia (Nunamaker, Reinig & Briggs 2009, 116). Muutosvastarinta voi hankaloittaa sellaisten viestintävälineiden käyttöönottoa, jotka edellyttävät uudenlaisten työskentelytapojen omaksumista. Eräässä haastattelussa haastateltava huomasi, ettei ole muistanut käydä tiiminsä keskustelualueella.

- [T]: No sitten teillä on se [--] jonkunlainen intranetin tyyppinen.  
 [A15]: Heti tuli pistos. Ai niin, pitäisikö minun katsoa se. (Kirjoittaa muistutuksen kalenteriinsa.) [--] Minä tiedän, että meidän pitäisi käyttää jotain tällaista hyvää sisäistä työkalua, missä me oltaisiin ajan tasalla.

Kiire ja työtehtävien paljous lienee osittain tekosyy, jota on helppo käyttää perustelemaan omaa passiivisuutta tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Osittain kiire on toki todellinenkin syy: kun työtehtäviä on paljon, ihmiset joutuvat asettamaan niitä tärkeysjärjestykseen. Tämä on hyvin tyypillistä nykyajan verkostoituneessa työelämässä ja korostuu tutkituissa tiimeissä ja yleensäkin yhteistyöryhmissä. Tiimin toiminnan kanssa kilpailevat muut velvollisuudet on nähty aiemmissa tutkimuksissa merkittäviksi haasteiksi hajautuneiden tiimien onnistumiselle (Holton 2001; Keyton & Stallworth 2003, 238–243; Mathieu ym. 2007; Nunamaker, Reinig & Briggs 2009). Työtehtävien ja vastuualueiden paljouden keskellä tiimin vuorovaikutuksen ylläpito on vaarassa jäädä kiireisten ”juoksevien asioiden” hoitamisen alle:

- Tehtäväkenttä ja tehtävämäärä ei ole missään suhteessa näihin meidän resursseihin. Silloin kaikkein helpoin juttu on vähän niitä (naurahtaa), no en minä nyt ennätä tuohon ja tuohon ja tuohon. Ja sellainen yhteistyö on hirveän helposti se, että en minä nyt ennätä tähän, vaikka sen pitäisi olla kaiken tekemisen perusta kuitenkin. [A4]

Tiimin toimivan yhteistyön kannalta kriittistä näyttää olevan se, pidetäänkö tiimin vuorovaikutusta keskeisenä osana omaa työtä ja tavoitteiden toteutumista. Jos tätä merkitystä ei nähdä, yhteydenpito tiimin muihin jäseniin voi jäädä kiireellisemmiltä tuntuvien työtehtävien varjoon. Aiempi tutkimus tarjoaa ratkaisumalleiksi tämän priorisointihaasteen hallintaan tiimin oman kulttuurin luomista sekä tiimin sisäisten vuorovaikutussuhteiden rakentamista (Keyton & Stallworth 2003). Tiimin jäseniä kehoitetaan erottamaan tärkeät ja kaikkien reagoitavia edellyttävät asiat muista asioista, jotta saavutettaisiin parempi aktiivisuus nimenomaan tiimin kannalta kriittisissä tilanteissa (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2005).

Tiimien teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen aktiivisuudessa merkitystä on myös tiimin jäsenten asenteilla viestintäteknologiaa kohtaan. Jos teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ei arvioida soveltuvan tiimin asioiden käsittelyyn, tämä asenne voi lisätä teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen osallistumisen passiivisuutta. Aluekoordinaattori pitää teknologiavälitteistä viestintää liian rajoittuneena erityisesti nonverbaalisen viestinnän välittymisen kannalta, johon hän viittaa ilmaisulla ”body language”.

Sitä fyysistä tapaamista, siinä yhteydessä keskustelua ei mikään voita, minkäänlainen virtuaalinen väline. Se johtuu tietenkin ihmisen sosiaalisuudesta. Eihän virtuaalisessa tilanteessa välity kuin puolet viestistä. Puuttuu body language, joka viestinnässä edustaa vähintään puolta, ellei enemmänkin, viestin perillemenon oikeassa merkityksessä kannalta. [A1]

Vastaavanlaista epäilyä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen soveltuvuudesta ihmisten väliseen yhteydenpitoon on ollut aina. Teknologiavälitteisen viestinnän tutkimushistoriassa nämä epäilyt olivat erityisen vahvoja 1980-luvulla, jolloin tutkimusten lähtökohtana oli usein teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ominaisuuksien vertaaminen ideaalitulanteena pidettyyn kasvokkaisuorovaikutukseen. Tieteellisessä tutkimuksessa on nykyään yleisesti tunnustettu, että ihmiset kykenevät sopeutumaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen rajoituksiin ja välittämään esimerkiksi nonverbaalisia viestejä mitä moninainen tavoin (aihetta käsiteltiin aiemmin luvussa 2.3). Työelämässä käsitys teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen rajoittuneisuudesta on yhä näkyvillä. Observoinnin perusteella teknologiavälitteistä vuorovaikutusta kuitenkin käytetään tiimeissä hyvinkin monimutkaisten asioiden käsittelyyn.

Teknologian välityksellä pidettävät kokoukset vaativat osallistujilta erilaisia toimintatapoja, kuin mihin kasvokkaiskokouksissa on totuttu. Klusterikoordinaattori pohtii, että verkkokokouksiin osallistuminen voi tuntua vieraalta ja hankalalta toimintatavalta. Tämän vuoksi tiimin jäsenet saattavat suosia kasvokkaiskokouksia, joissa he ovat tottuneet toimimaan ja saamaan oman äänensä kuuluville.

Me ollaan kaikki ihan älyttömän hyviä kokouksissa kävijöitä, ollaan älyttömän hyviä puhujia, sen tyyppisiä toimijoita. Ja sitten kun me lähdetään viemään verkkoon ja näihin uusiin värmeisiin, se vaatii ihan toisenlaista osaamista. Ja siinä ihmiset eivät olekaan niin hyviä. Ei se ole välttämättä ihan tietoista toimintaa, vaan tiedostamaton, että helposti aina mennään siihen vanhaan tapaan, kun se hallitaan niin hyvin ja siellä hommat etenevät ja sujuvat. Se on vaikeaa, että miten me saataisiin vietyä niitä asioita uusiin välineisiin, kun vanhoilla ollaan vähän parempia toimijoita. Se pätee näihin verkkokokouksiin, pätee yammereihin ja google docseihin ja muihin. Sen takia ne on niin haastavia, kun ihmiset mieluummin tekisivät ne asiat niin kuin ennenkin. Ne kokevat olevansa vahvempia ja voimakkaampia niin. [K1]

Uusia toimintatapoja kuitenkin opitaan, ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen hyötyjä saatetaan alkaa nähdä vähitellen kokemuksen kertyessä. Seuraavassa esimerkissä tiimin jäsenet toteavat, että tiimikokoukseen käytetty viestintäväline voisi olla sopiva tiimin muihinkin tarpeisiin.

[Verkkokokous]

[A]: Joo ja [kaupungin nimi]:sta kans kiitoksia, ja mun mielestä oli hirveen hyvä kokous, et tekniikka ainakin toimi tännepäin hyvin ja kuulu kauheen hyvin, et tää oli mun mielestä hyvä tapa kokousta.

[K]: Joo ja mun mielestä me voitais tehdä--

[B]: Ihan samat sanat.

[K]: Tarvittaessa pitää vähän ylimääräisiäkin kokouksia jos jotakin akutteja tulee

[C]: Aivan.

[K]: Ihan tämmösiä pystykokouksia näin, tällä työkalulla nyt kun tässä on tosiaan tää ryhmäpuhelumahdollisuus.

[C]: Todella hyvä.

Aiemmassa tutkimuksessa (Horwitz, Bravington & Silvis 2006; Johnson 2004; Maznevski & Chuboda 2000) on havaittu, että hajautuneiden tiimien jäsenet raportoivat tutkimuksissa usein kasvokkaisvuorovaikutuksen suurta merkitystä silloinkin, kun työn tekeminen tapahtuu pääosin teknologiavälitteisesti. Joskus teknologiavälitteinen vuorovaikutus koetaan jopa uhkaksi kasvokkaisuviestinnälle: sen pelätään korvaavan kasvokkaistapaamiset kokonaan. Tiimeissä, jossa kaikki jäsenet työskentelevät Suomessa, tällainen pelko ei liene kovin realistinen. Teknologiavälitteisen ja kasvokkaisvuorovaikutuksen vastakkainasettelu ei johda parhaisiin tuloksiin etsittäessä hajautuneelle tiimille sopivimpia, yhteistyötä tukevia vuorovaikutuskäytänteitä. Merkityksellisintä on aktiivisesti rakenteistaa tiimin vuorovaikutusta ja neuvotella sopiva yhdistelmä erilaisia teknologiavälitteisen ja kasvokkaisvuorovaikutuksen muotoja.

---

#### Yhteenveto / Tiimien vuorovaikutuskäytänteet

Erityisesti hajautuneiden tiimien yhteistyön haasteena on toimivien vuorovaikutuskäytänteiden löytäminen. Tiimien kannattaa neuvotella sopiva yhdistelmä teknologiavälitteisiä yhteydenpidon tapoja ja kasvokkaistapaamisia. Suurimmaksi haasteeksi nousee tiimin jäsenten passiivisuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Passiivisuus hankaloittaa tiimien yhteistyötä. Käytettävien viestintävälineiden sulauttaminen osaksi jokapäiväisiä työskentelyrutiineja osoittautui tärkeäksi mutta haasteelliseksi.

---

## 6.4 Tiimin vuorovaikutuksen funktiot

Tässä luvussa tarkastellaan yhteistyötä tekevien tiimien vuorovaikutuksen funktioita eli tavoitteita, joita havaittiin osaamisklusterien ydintiimien observoitavassa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ja tiimin jäsenten käsityksissä. Osaamisklusterien ydintiimien vuorovaikutuksesta merkittävimmit vuorovaikutuksen funktioiksi erottuivat tiedonvaihto, ideointi sekä ongelmanratkaisu.

### 6.4.1 Tiimi tiedon käsittelijänä

Aiemmin luvussa 5.3.1 käsiteltiin osaamisklustereissa tapahtuvaa tiedonvaihtoa vuorovaikutussuhteissa. Tiedonvaihtoa tapahtuu osaamisklustereissa myös tiimeissä. Tiimien jäsenet kertovat yllättävän usein kielteisiä kokemuksia tiimien jäsenten välisestä tiedon jakamisesta ja vaihtamisesta. Tarkemmin tarkasteltuna nämä kokemukset näyttävät liittyvän tiimin yhteistyön luonteeseen: siihen, mitä yhteistyöltä odotetaan, ja siihen, miten yhteistyön koetaan käytännössä toteutuvan. Tällöin tiedon jakaminen ja vaihtaminen ilmentävät tiimin jäsenten puheessa yhteistyötä, joka ei ole toimivaa, vaan ”jää tiedon jakamiseksi”. Tiimin jäsenet arvioivat, että tiimin vuorovaikutusta leimaa ajoittain tiedon jakaminen kunkin osaamiskeskusten omasta toiminnasta osaamiskeskusten välisestä yhteistyöstä puhumisen sijaan. Tämä herättää tiimin jäsenissä ärty-

mystä silloin, kun tiedon jakamisen koetaan olevan väärin ajoitettua ja heijastavan organisaatiolähtöistä toimintaa, jossa osaamiskeskus tekee omia toimenpiteitään erillään kansallisesta klusteriyhteistyöstä ja ”vain raportoi” toimenpiteistä muille tiimin jäsenille.

Toimenpiteiden jälkeen tapahtuvan tiedon jakamisen lisäksi tiimin jäsenet odottavat muilta tiimin jäseniltä yhteistyöaloitteita ennen toimenpiteiden toteuttamista, jotta tiimin jäsenet voisivat yhdessä arvioida mahdollisuudet kansalliseen yhteistyöhön kunkin toimenpiteen kohdalla. Tiimin jäsenet toivovat tiimiltä tiiviimpää yhteistyötä, jossa myös ideoitaisiin, suunniteltaisiin ja toteutettaisiin toimenpiteitä yhdessä saaden aikaan vaikuttavampia tuloksia. Aluekoordinaattori kuvaa tällaista tiiviimpää yhteistyötä ”ihan oikeasti yhdessä työskentelemiseksi” sellaisten asioiden parissa, joista ”me olisimme yhdessä oikeasti innostuneita ja ylpeitä”.

Todella paljon tapahtuu sellaista spontaania asiantuntijuuden siirtoa, että ”hei, siellä [kaupungissa] oli yksi tyyppi, joka tiesi tästä ja tästä asiasta”. Se ei vain ole tällaista toimintasuunnitelmatason hommaa. Sitten jos mietitään, että mitä toimenpiteitä ja sellaista raportoitavaa yhteistyötä on, niin siinä tulee ehkä se kysymys, että onko meillä mitään sellaista, mistä me olisimme yhdessä oikeasti innostuneita ja ylpeitä. Tämmöistä yhteistä, ihan oikeasti yhdessä tehtyä juttua. Siihen varmaan pitäisi olla mahdollisuuksia. Että ihan oikeasti työskenneltäisiin yhdessä eikä vain jaettaisi joitakin tehtäviä. Että kysymys ei olisi vain resurssien jakamisesta, vaan että tehtäisiin yhdessä asioita. [A6]

Organisaatiolähtöisyyttä käsitellään tarkemmin verkoston näkökulmasta luvussa 7.2. Vaikka tiimin jäsenten kokemukset tiedonvaihdosta yllättävän usein liittyivät negatiivisiin mielleyhtymiin organisaatiolähtöisyyttä heijastavasta reaktiivisesta tiedon jakamisesta, tarkemmalla tarkastelulla tiedonvaihto näyttää olevan tiimeissä merkittävä yhteistyön muoto. Tämä näkyy sekä tiimin jäsenten kertomuksissa että erityisesti tiimien observoidussa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, josta hyvin suuri osa oli tiimin jäsenten välistä tiedonvaihtoa. Seuraavassa on lainaus tiimin verkkokokouksesta, jota tiedonvaihto leimasi erityisen vahvasti.

[Verkkokokous]

[K]: onko [A] sulla jotain siitä eilisestä [A:n vastuualueita koskevasta] palaverista, mitään tämmöstä viestiä nyt meille kaikille?

[A]: No joo, oikeastaan se oli vähän semmoinen sekava. Yks semmoinen sangen mielenkiintoinen asia siinä oli, [--] Sit yleensä näistä [--]-kuvioista, niin ministeriön viesti oli aika vahva siinä, et nää [--] on tavallaan se reitti, jota pitäisi käyttää. Ja se tulee erinomaisen vahvasti sieltä esille. [--] Sit nää signaalisessiot, niin niihin tavallaan pannaan painoarvoa myös aika paljon, ja nythän siellä on haku käynnissä kv-koordinaattorille, niin yks sen kv-koordinaattorin tärkeimpiä tehtäviä tulee olemaan että se ajaa tän signaalisessiojärjestelmän näihin oskeihin paremmin sisälle vielä. Et se on semmoinen TEM:n linjaus jota ei pysty ohittamaan. [--] Sit tää [--]-rakenne, mitä nyt ollaan rakennettu, mikä on ilmeisesti jonkinlainen [--], niin sitä myöskin aika voimakkaasti korostettiin.

[--]

[K]: kolmas [teema] oli sitten [--] joka on aika iso möhkäle ja sitä ei ihan tarkkaan vielä tiedetä että mitä se tosiaan meille tarkoittaa. Mut siinäkin pietään nyt korvia ja tuntosarvia auki että mitä ollaan sen suhteen tekemässä.

[--]

[K]: Onko muilla [aiheen] suhteen mitään kommentteja alueilta? [A] tai [B], [C]?

- [A]: No [A] vois ottaa puheenvuoron. Tota sellasta yhteyttä että [--]. Mä keskustelen huomenna sitten että minkälaista yhteistyötä osken kans vois tää professori ja professuuri tehdä.
- [K]: Mikä se hänen alansa oli?
- [A]: [--] Et lähinnä semmosta asiantuntemusta vois olla tälle oske-klusterille esimerkiksi. Mutta huomenna tapaan hänet ja aion tai haluaisin jotenkin kytkeä tähän oske-toimintaan tän professuurin kanssa.
- [K]: Just. Kuulostaa ihan hyvältä ja uusia kontakteja, uusia verkostoja myöskin. Aina tervetulleita.

Tämän verkkokokouksen vuorovaikutuksesta voidaan päätellä, että tiedonvaihto toimii pohjana tiimin yhteisen ymmärryksen muodostamiselle. Tiimin jäsenet saavat tiedonvaihdon avulla mahdollisuuden luoda yhteisiä merkityksiä esimerkiksi sille, mitkä ovat ministeriön (TEM) ”vahvat viestit” ja ”linjaukset, joita ei pysty ohittamaan” sekä millaisten asioiden suhteen on syytä ”pitää korvia ja tuntosarvia auki”.

Toimivaa yhteistyötä voi olla mahdotonta toteuttaa, jos tiimin jäsenillä ei ole riittävästi tietoa toistensa osaamisesta ja tekemisistä eikä yhteisiä käsityksiä asioista. Tiedonvaihto toimii pohjana monenlaisille yhteistyön muodoille. Eräs klusterikoordinaattori kuvaa tiedonvaihtoa pohjana tiimin muiden jäsenten ja heidän edustamiensa organisaatioiden asiantuntemuksen hyödyntämiselle.

Olemme puhuneet siitä, miten voidaan hyödyntää tätä yhteistä osaamista ja verkostoja, ja että ollaan enemmän kuin osiemme summa. Kun tarvitaan osaajaa johonkin hankkeeseen tai jotakin esimerkkejä, benchmarkkeja, parhaita käytäntöjä ja muuta, kysellään aika paljon vinkkejä yammerinkin kautta. Eilen tuli esimerkiksi yksi kysymys ”kuka tietää tästä alueesta, onko Suomessa kukaan tehnyt alueella mitään”, häneltä oli kysynyt joku ammattikorkeakoulun projektipäällikkö. Päivän aikana sinne yammeriin kertyi sitten muilta kuusi vastausta ja ehdotuksia ja lisätietoa hänelle siten siihen. [K4]

Tällaisessa yllä kuvatussa esimerkissä tiedonvaihto toimii tiimin jäsenille omaa asiantuntemusta laajentavana resurssina. Tiedonvaihtoa voidaankin pitää merkittävänä yhteistyön muotona erityisesti tietoperustaisessa työssä.

Tiedonvaihdon merkitystä yhteistyölle voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, mitä tapahtuisi, jos tietoa ei vaihdettaisi. Tilanne, jossa tietoa ei vaihdeta eikä yhteisiä merkityksiä siten pääse syntymään, tiimin jäsenet jäävät erillisiksi toimijoiksi. Jos joku tiimin jäsenistä on kovin passiivinen tiedon jakamisessa, se tulkitaan osaamisklustereissa tavallisesti salailuksi. Aluekoordinaattori kertoo esimerkin keskustelusta, joka koski tiimin yhteistä hankerahoitushakemusta. Jälkikäteen selvisi, että yksi tiimin jäsenistä jätti keskustelussa mainitsematta oman organisaationsa kilpailevan rahoitushakemuksen samassa haussa, mitä muut tiimin jäsenet pitävät ”huonona juttuna”.

Jos tehdään vaikkapa yhdessä jotakin hakemusta, niin sitten käy ilmi, että joku tekee myös toista ikään kuin kilpailevaa hakemusta. Ja jos on jotain hakuja, niin keskustellaan klusterissa, että tehtäisiinkö tällaista, tehtäisiinkö tuollaista, ja joku ei sitten välttämättä sitä omaa ideaansa tuo siinä esiin. Nämä on huonoja juttuja, koska omaraahoitusosuudet on hirmu tiukassa tällä hetkellä noissa hankkeissa ja kukaan ei kuitenkaan ikinä tule kahdelle hankkeelle saamaan rahaa. Se on huono juttu, mutta ei nyt mitään minun mielestäni sellaista pahempaa. [A7]



Tiedonvaihto näyttää olevan yhteydessä tiimin jäsenten välille rakentuvaan luottamukseen, jota käsiteltiin aiemmin luvussa 5.2.1. Kaiken kaikkiaan tiedonvaihto on monimutkainen ilmiö, jota on tutkittu etenkin juuri tiimien näkökulmasta. Tiedonvaihdon teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on havaittu lisäävän organisaation tietopohjaa, ryhmään kuulumisen tunnetta ja koheesiota sekä vuorovaikutussuhteiden syntymistä organisaation jäsenten välillä (Baehr & Alex-Brown 2010, 358). Aiemmissä tutkimuksissa korostetaan tiimin jäsenten yhteisen ymmärryksen (engl. shared understanding, shared mental models) syntymistä tiedonvaihdon kautta. Pelkkä tietojen vaihtaminen ei siis tavallaan riitä, vaan toimiva yhteistyö pohjaa siihen, että tiimin jäsenet kykenevät merkityksentämään tietämyksen tiimin yhteiseksi tietopääomaksi. Aiemman tutkimuksen mukaan yhteistyö voi perustua vain tiimin yhteiselle tiedolle eli yhteisille käsityksille esimerkiksi tiimin tavoitteista, tehtävistä, rooleista ja yhteistyön tekemisen tavoista (Hsu, Chang, Klein & Jiang 2009). Tiedonvaihdon voidaan todeta toimivan pohjana tiimissä tapahtuvalle ideoinnille ja ongelmanratkaisulle, joita käsitellään seuraavaksi.

---

#### Yhteenveto / Tiimi tiedon käsittelijänä

Tiedon jakamiseen liittyy kielteisiä mielikuvia organisaatiolähtöisyydestä: siitä, että toimenpiteistä jaetaan tietoa jälkikäteen ja yhteistyöaloitteet jäävät puuttumaan. Laajemmin tarkasteltuna tiedonvaihto toimii pohjana tiimin yhteistyölle. Toimivaa yhteistyötä voi olla mahdotonta toteuttaa, jos tiimin jäsenillä ei ole riittävästi tietoa toistensa osaamisesta ja tekemisistä eikä yhteisiä käsityksiä asioista. Tiedon jakamatta jättäminen tulkitaan tavallisesti salailuksi, mikä vaikeuttaa yhteistyötä. Tiedonvaihto näyttää olevan yhteydessä tiimin jäsenten väliseen luottamukseen.

---

### 6.4.2 Tiimi ideoiden tuottajana ja jalostajana

Osaamisklustereissa tiimien kyky tuottaa ja jalostaa uusia ideoita on työn tavoitteiden kannalta keskeinen vuorovaikutuksen funktio. Ideoinnin merkitystä korostavat sekä Osaamiskeskusohjelman tavoitteet (uuden liiketoiminnan luominen suomalaisille yrityksille) että arvot (kokeilevuus). Tiimien toiminta uusien ideoiden tuottajana ja jalostajana mietityttää erityisesti tiimien johtajia. He pohtivat, miten tiimien vuorovaikutusta voitaisiin ohjata ”innovatiivisempaan” suuntaan, toisin sanoen, miten tiimit voisivat pystyä yhteistyöllä tuottamaan ja jalostamaan uusia ideoita, jotka voisivat johtaa hyviin tuloksiin.

Aiemmassa tutkimuksessa ideointi yhdistetään useimmiten luovuuteen. On huomattava, että tiimien luovuus voi ilmetä vuorovaikutuksessa muutenkin kuin ideoinnin yhteydessä, esimerkiksi päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa tai luovissa toimintatavoissa. Tiimin luovuus (engl. creativity) voidaan määrittellä tiimin jäsenten luomien uusien ideoiden, menetelmien, lähestymistapojen, keksintöjen ja sovellusten kautta (Badrinarayanan & Arnett 2008; Kratzer, Leenderse & van Engelen 2005). Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa luovuutta voidaan tarkastella observoimalla viestejä, joissa stimuloidaan, vaihdetaan, laajennetaan, lisätään tai estetään luovia ideoita (Sunwolf 2002).

Osaamisklustereissa ideointi näkyy tiimien observoidussa vuorovaikutuksessa erityisesti yhteistyöaiheiden ideoinnin kautta. Seuraavassa esimerkissä tiimin ideoinnin käynnistää yksi tiimin jäsenistä (A) lähettämällä tiimin keskustelualueelle kuvauksen hankeideasta, josta hän on keskustellut sidosryhmän edustajan kanssa. Tiimin jäsen tuo esiin, että tämän hankkeen kautta tiimi voisi päästä vaikuttamaan sellaisen rahoitusmallin syntymiseen, jonka tarpeellisuudesta tiimissä on aiemmin käyty keskustelua. Hän kysyy tiimin jäseniltä mielipiteitä ja ilmaisee oman organisaationsa kiinnostuksen hanketta kohtaan.

[Verkkokeskustelu]

[A]: Morjens johtoryhmä! [Sidosryhmän nimi] suunnasta meille tehtiin ehdotus valmistella ja koordinoida ensi vuodeksi klusterin yhteistä projektia liittyen [--]. Sanoivat, että Oske voisi olla tähän sopiva operaattori. [Tarkempaa selostusta ehdotuksesta.] Annoin itsellen ymmärtää, että haluaisivat tässä yhteydessä kehitellä myös omaa rahoitusapparaattiaan koskien monen yrityksen/toimijan yhteisen tuotekehitysprojektin rahoitusmallia. Sellaisen tarpeellisuudestahan olemme johtoryhmässä usein keskustelleet.  
Mitäs mieltä olette, otettaisiinko koppi? Me olemme osaltamme sellaiseen valmiit.

Ensimmäisenä ehdotukseen vastaa klusterikoordinaattori, joka ilmaisee pitävänsä ehdotusta mielenkiintoisena. Hän lupaa palata aiheeseen tarkemmin myöhemmin.

[K]: Palaan [--] mielenkiintoiseen ehdotukseen myöhemmin.

Seuraavaksi viestiketjuun kirjoittaa toinen aluekoordinaattori (B), joka kertoo haluavansa tutustua ehdotukseen tarkemmin. Hän esittää ehdon hankkeen toteutumiseksi: klusterin täytyy pystyä vaikuttamaan hankkeen toimintatapoihin. Hän kuitenkin ilmaisee, että ehdotus voisi olla toimiva ja se voisi tukea klusterin yhteisiä tavoitteita.

[B]: Tuohon tuotekehityshankeajatuksen pitää kyllä tutustua lähemmin - mutta jos klusteri lähtee toimijaksi, meillä pitää olla mahdollisuus vaikuttaa hankkeen toimintatapoihin koska tiedämme jo, ettei yksi ja sama malli sovi kaikille [--]. Jos se saadaan väännettyä vastaamaan yrityskehityksen tarpeita, se voisi olla hyvinkin toimiva instrumentti ja konkreettinen tapa saavuttaa myös klusterin määrällisiä tavoitteita.

Aluekoordinaattori B kirjoittaa vielä toisen viestin, jossa hän tuo esille oman organisaationsa osaamista hanke-ehdotukseen liittyvässä aiheessa. Hän toistaa pitävänsä aihetta tärkeänä, mutta tuo myös esille aiheen haasteellisuuden.

[B]: Konkreettisemmin tuohon [--]ajatuksen liittyen; osittain juuri tuotekehitystarpeitahan me selvitimme mm. viime vuonna [--]esiselvityksessä - loppuraportti ja alakohtaiset raportit löytyvät meidän sivuiltamme [linkki], joten sinänsä meillä on jopa jonkun verran pohjaa, ja aihe on tärkeä. On vain aikamoinen haaste saada aikaan sellainen hallittavissa oleva kokonaisuus, joka vastaa eri [yritysten] joskus hyvinkin erityyppisten tarpeisiin, varsinkin jos on tarkoitus nimenomaan buustata monen eri yrityksen (ja alan?) yhteishankkeita. Eli valmisteluun pitää varata tarpeeksi resursseja :-)

Kolmas aluekoordinaattori (C) osallistuu keskusteluun vahvistamalla ehdotuksen kiinnostavuutta. Hän ilmaisee olevansa samaa mieltä aluekoordinaattori B:n kanssa siitä, että klusterin täytyy pystyä vaikuttamaan hankkeeseen. Lisäksi hän tuo uutena rajauksena esiin toimintatapoihin liittyvän ehdotuksen. Hän ilmoittaa olevansa ”erittäin kiinnostunut” hankkeesta, jos se saadaan toteutettua. Myös aluekoordinaattori C nostaa esille oman organisaationsa osaamista.

[C]: Kuulostaa mielenkiintoiselta lähtökohtaisesti. Samaa mieltä [B]:n kanssa, pitää saada vaikuttaa sisältöön. Ja toinen tärkeä asia on mielestäni se, että ei lähdetä massakoulutuslinjalle vaan enemmänkin yrityslähteistä sparrausta missä asiaa koulutetaan yritysten omien konkreettisten casejen kautta niin, että samalla vietään niitä eteenpäin = saadaan tuotekehityshankkeita ja niihin rahoitushakemuksia syntymään. Jos tähän päästään niin olen erittäin kiinnostunut, tällaista ollaan meillä jo suunniteltu muutenkin eli minulla on jonkin verran valmiiksi ajatuksia tähän olemassa.

Seuraavaksi viestiketjuun kirjoittaa neljäs aluekoordinaattori (D), joka ilmaisee olevansa samaa mieltä aluekoordinaattoreiden B ja C kanssa ja myös kiinnostunut aiheesta.

[D]: Komppaan edellisiä. Kiinnostaa, mutta en usko ”yleiseen menetelmään”, joka palvelisi erilaisia [toimialan] yrityksiä. Tai toki tarpeeksi korkealla abstrahoinnilla saadaan malli aikaiseksi, mutta sen sitten opiskeleekin puolessa tunnissa, eikä se edistä juurikaan asioita käytännössä. Joten [B]:n peräänkuuluttama vääntö yritysten tarpeisiin oleellista.

Tämän jälkeen aluekoordinaattori B ryhtyy konkretisoimaan hankeidean jatkokehitystä kysymällä, ”miten asiassa edetään ja millä aikataululla”.

[B]: Miten asiassa edetään, ja millä aikataululla? En taida olla ainoa tässä porukassa, jonka pitää merkitä jokainen ajatteluprosessi erikseen almanakkaan jos tämän vuoden puolella jotain vielä pitää miettiä...

Klusterikoordinaattori palaa viestiketjuun, mutta ei kommentoi hanke-ehdotuksen sisältöä enää. Hän ottaa kantaa vain käytännön toteutukseen: ehdottaa, että ohjelman sähköiseen järjestelmään kirjataan, että klusteri on tehnyt yhteistyötä hanke-ehdotuksen tehneen sidosryhmän kanssa. Tämän jälkeen aluekoordinaattori lupaa ottaa vastuun tapaamisen sopimisesta sidosryhmän edustajan kanssa.

Tiimit esittävät ideoita ja kehittelevät niitä eteenpäin asynkronisen kirjoitetun viestinnän avulla. Kaikilla tiimin jäsenillä on tällöin yhtäläiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun. Viestinnän asynkronisuus antaa mahdollisuuden pohtia asiaa ja keskustella siitä omassa kotiorganisaatiossa. Silloin, kun kyseessä on yhteistyöaiheen esittäminen, idean esittäjä pystyy näkemään keskustelun perusteella, minkä verran kiinnostusta ja osaamista tiimin jäsenillä ja heidän edustamillaan organisaatioilla on aiheesta.

Aiemmassakin tutkimuksessa (esim. Rutkowski, Vogel, van Genuchten, Bemelmans & Favier 2002) on todettu viestintäteknologian tukevan tiimien ideointia. Ideointia tukevat erityisesti viestintäteknologian mahdollistama no-

pea ja helppo tiedonvaihto sekä kaikkien tiimin jäsenten mahdollisuus osallistua ideointiin tasapuolisesti.

Asynkronisen kirjoitetun viestinnän lisäksi tiimin ideointi näyttää tapahtuvan tiimikokouksissa, sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti. Tiimeissä arvioidaan yleisesti, että tiimin toiminnan alkuvaiheessa tiimien vuorovaikutus keskittyi enemmän tiedon jakamiseen, kun taas myöhemmin on siirrytty enemmän ”yhteisen tekemisen miettimiseen” ja ”yhteisten teemojen eteenpäin pyörittelyyn”, minkä voidaan tulkita tarkoittavan teemojen ideointia ja ideoiden jalostamista.

Tiimin vuorovaikutuksessa koetaan syntyvän ”ahaa-elämyksiä”, jotka toimivat yhteistyön lähtökohtina tai suuntaavat toimintatapoja yhdessä keskusteltuun suuntaan:

Klusterin kommunikoinnista tulee lisäarvoa, se tulee vaan jostain aina. Tulee joku ahaa-elämys, että näinhän me voitaisiinkin tehdä, ai te olette tehneet tällä tavalla. Nytkin kun tätä jatkoa mietitään, niin palaverissa tuli vuorovaikutuksessa joku juttu, että hei näinhän me voitaisiinkin tehdä. Yleensä ne johtaakin johonkin. Jos ei just siinä, niin jossain vaiheessa. [A12]

Ideointia haittaavat työssä koettu liiallinen kiire, ”on vähän liian kiire keksiä mitään kauhean kivaa tai uutta” sekä tiimin vuorovaikutuksen liiallinen keskittyminen hallinnollisiin asioihin. Tällöin ideoinnille ei koeta olevan tilaa tiimin vuorovaikutuksessa. Toimimattomat ryhmäprosessit saattavat pahimmillaan toimia ideoinnin esteenä, jolloin ne lähinnä tuskastuttavat tiimin jäseniä. Ryhmän luovissa prosesseissa haasteelliseksi on havaittu erityisesti siirtyminen kriittisestä ajattelusta uusia ideoita tuottavaan luovaan ajatteluun. (Sunwolf 2002, 204).

Eräs tiiminjohtaja nostaa tiiminsä kehittämiskohteeksi ideoiden arvioinnin ja kehittämisen ”jopa jollain prosessilla”.

Pystytään keskustelemaan, on niitä välineitä ja foorumeita. Mutta se, että osattaisiin sieltä jalostaa ne hyvät jutut, jopa jollain prosessilla, että ne eivät olisi niitä ensimmäisenä pöydällä olevia, vaan lisäarvoa tuottavia asioita. Se on varmasti sellainen asia, jota olisi voinut ja pitäisi tehdä paremmin. [K2]

Tiimin ideointi näyttää keskittyvän tiimin asynkroniseen kirjoitettuun viestintään sekä ennalta sovittuihin tiimikokouksiin, jotka pidetään joko kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. Sen sijaan kahdenvälinen, vuorovaikutussuhteessa tapahtuva ideointi, näyttää olevan luonteeltaan spontaanimpaa ja keskittyvän synkroniseen viestintään, erityisesti puhelinkeskusteluihin. Näyttää siltä, että klustereissa, joissa tiimin jäsenet kokevat ideoinnin hankalaksi tiimin vuorovaikutuksessa, ideointi keskittyy joihinkin läheisemmiksi koettuihin vuorovaikutussuhteisiin.

---

#### Yhteenveto / Tiimi ideoiden tuottajana ja jalostajana

Tiimien vuorovaikutuksessa ideoinnin arvioidaan vahvistuneen alkuvaiheen tiedon vaihtamiseen painottuvan vuorovaikutuksen sijaan. Vuorovaikutuksessa syntyy ideoita, jotka johtavat yhteistyöhön tai muokkaavat tiimin käytänteitä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi tukea tiimien ideointia. Ideoinnin esteiksi koetaan kii-

re, liiallinen hallinnollisiin asioihin keskittyminen ja toimimattomat ryhmäprosessit. Jos tiimin sisäinen ideointi koetaan hankalaksi, ideointi näyttää siirtyvän tiimin jäsenten kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin.

### 6.4.3 Tiimi toiminnan arvioijana ja ongelmien käsittelijänä

Tutkitut tiimit ovat pitkäaikaisia, ja kaikissa tiimeissä on ehditty useaan otteeseen arvioimaan toimintaa ja ratkomaan erilaisia ongelmia tiimin kesken. Toimintaa arvioidaan sekä yhteistyön sisältöjen suhteen että tiimin toimintatapojen suhteen. Aluekoordinaattorin mukaan toiminnan kehittämisessä keskeistä on ongelmien korjaaminen ja toimivampien toimintatapojen löytäminen.

Henkilökohtaisia juttuja meillä ei yllättävää kyllä ole, ei jouduta käyttämään aikaa siihen yhtään. Totta kai tavoissa tehdä ja itse tässä toimintamallissa tulee esiin asioita. Niitä pyritään korjaamaan ja löytämään toimivampia vaihtoehtoja. [A16]

Observoidussa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa toiminnan arviointi ja ongelmien käsittely näkyy selvästi. Näyttää siltä, että tiimit käyttävät erityisesti synkronista viestintää tämänkaltaiseen keskusteluun. Toiminnan arviointi voi tarkoittaa pitkiä keskusteluja tai lyhyempiä kriittisiä kommentteja, kuten seuraavassa lainauksessa tiimin verkkokokouksesta. Verkkokokouksessa aluekoordinaattori keskeyttää puheenvuoron ja esittää kriittisen huomautuksen.

[Verkkokokous]

[A]: Tää on -

[B]: En oo varma, mut täytyy sanoa että tuo oli enemmän ehkä [--]. Pitäis tietysti koittaa kysäistä -

[K]: Joo, ja sillä tavalla -

[B]: niinkun erikseen, joo anteeks kun keskeytin mutta varmaan tulokulma täytyy siten jollakin tavalla fokusoida, että mikä se on että se ei voi olla vaan tällöinen yleinen living labbeily tai jotakin muuta, vaan siinä on selkee fokus ja tarkotus. Et silloin pystyy konkretisoimaan sitä tekemistä ja et missä me oikeesti ollaan mukana ja missä me ollaan vaan seurailemassa.

Seuraavassa esimerkissä tiimin jäsenet käyvät verkkokokouksessa palautekeskustelua yhteistyössä valmistellusta hankkeesta, joka ei saanut rahoitusta. Keskustelua hallitsevat klusterikoordinaattori K ja yksi aluekoordinaattori A; verkkokokouksessa oli lisäksi mukana kolme muuta aluekoordinaattoria (B, C ja D), joista yksi ei osallistu tähän keskusteluun. Toimintaa arvioiva keskustelu alkaa aluekoordinaattorin (A) aloitteella: "Saako tähän yhden asian sanoo?"

[Verkkokokous]

[K]: Sit noista muista asioista, niin mä otan ekana ton [klusterin yhteishankkeen]. [--] TEM olisi tekemässä sen jatkon osalta kielteistä päätöstä. Eli se projekti sitten pistettäs niinkun pakettiin tässä vaiheessa, vaikka sinne nyt jäikin sitä rahaa käyttämättä. [Luettelee perustelut päätökselle.] Ja sitä mitä silloin edellisessä kokouksessa keskusteltiin, ja varsinkin [kokouksesta poissaoleva aluekoordinaattori E] toi esille sitä, että siellä on tavallaan ollu näitä tietokatkoksia [osaamis-keskusten] välillä. [--] Mut muitten osalta se vissiin on ok, että se projekti pannaan TEMin toimesta pakettiin?

[A]: Joo, saako tähän yhden asian sanoo?

[K]: Joo.

Sen jälkeen tiimin jäsenet käyvät keskustelua hankkeen epäonnistumisen syistä ja pohtivat, mitä opittavaa epäonnistumisesta on tulevien hankehakemusten näkökulmasta. Keskustelu on selkeästi kriittistä, siinä käytetään ilmaisuja ”tästä täytyy ottaa opiksi”, ”on ihan päivänselvä asia, että tämä murentaa klusterin kilpeä ministeriön päässä”, ”jos me johonkin lähdetään, niin kyllä meidän täytyy nähdä se kirkkaana ja toteuttamiskelpoisena”. Kriittisyydestä huolimatta keskustelu pysyy rakentavana, ja kriittisyyttä lievennetään ilmauksilla ”itsekin olen ollut mukana yhtä lailla, että tämä kaikki kohdistuu yhtä lailla minuun itseeni”, ”tämä on hyvä oppi jatkon kannalta”, ”kuitenkin hyviäkin tuloksia tuli ja yritysiltä tullut palaute on ollut ihan mukavaa”.

[A]: Tää on itse asiassa varmaan ihan hyvä noin, mutta tää on äärimmäisen huono asia, koska tietyllä lailla niinkun... Turha siitä on syyllisiä sen enempää siihen hakee, mut tää täytyy sillä lailla ottaa opiksi, että meillä ei toista tämmöstä tilannetta saa tulla. Koska se on ihan päivänselvä asia, että tää murentaa tietyllä lailla tätä klusterinkin kilpeä hiukan siellä ministeriön päässä. Että kyllä se on, et jos me johonkin lähdetään johonkin juttuun niin kyl meidän täytyy nähdä se kirkkaana ja selvänä ja toteuttamiskelpoisena. Meillä oli liian pitkään tätä asiaa tavaltaan odotettiin tässä, että se vaan, itekin oon ollu mukana yhtä lailla että tää kohdistuu kaikki mitä mä sanon niin minuun itteeni yhtä paljon mut että -

[K]: Mm.

[A]: - mut siitä opiksemme on sillai otettava, että jos alkaa näyttää hanke niin hankalalta kuin toikin näytti, niin se ois aikasemmin pitäny osata katkasta. Et tietyllä lailla. Tai sit sillai että pystyy sen hoitamaan loppuun asti ja kyl se vähän niinkun, pikkasen se jättää ehkä huonon jäljen. Toivotaan et se ei vaikuta.

[K]: Joo. Ihan samaa puhuttiin [E]:n kanssa tuossa aamulla [puhelimessa], että se nyt oli vähän niinkun (yskäisee), vähän negatiivista julkisuutta meille mutta hyvä oppi myöskin jatkon kannalta sillä lailla, että jos tämmösiä yhteisiä projekteja lähtee syntymään, niin a) niillä täytyy olla selkeä kotipesä, selkeesti määritellä, b) jos ne on vielä klusterin kansallisia harjoituksia niin myöskin se ohjausryhmän rooli niinkun siinä pelissä on keskeinen. Ja kolmas ja ehkä tärkein on se että sille on sataprosenttinen resurssi.

[B]: Mm, kyllä.

[K]: Koska yleensä nuo projektit jos niitä lähetään pilkkomaan että mä teen nyt sitä 20 % ja tuota 30 %, siitä tulee vaan sanomista sitten jatkon kannalta.

[B]: Kyllä.

Klusterikoordinaattori tekee aloitteen keskustelun päättämiseen sanomalla ”Mutta se siitä, ei siihen sen kummemmin.” Tämän jälkeen aluekoordinaattori C vielä huomauttaa, että hänen organisaatiossaan toimiva, hankkeesta vastannut henkilö F ei ole mukana verkkokokouksessa, ”hänellä olisi paras tieto asiasta”, ja lupaa kirjoittaa muistiinpanoja ja ”pitää palautteen korvan takana”.

[K]: Et kyllä siinä ainakin yks henkilö täytyy olla niinkun täyspäiväinen näitten. Eli etä ne asiat vaan rullaa ja etenee ja pysyy jonkun hanskassa koko ajan. Mutta se siitä, ei siihen sen kummemmin.

[C]: Joo, mä voisin -

[K]: Kuitenkin ihan hyviäkin tuloksia tuli ja yritysiltä tullu palaute nyt on ihan mukavaa, mut ehkä siinä vaan oli odotukset vielä suuremmat kuin mitä sitten käytännössä toteutu.

[C]: Joo, mää voisin tohon sen verran kommentoida vielä että tietysti hyödyllisintä ois olla [F] mukana keskusteluloopissa, että varmaan hänellä ois meidän päästä kans paras tieto tästä asiasta, mutta mää tässä koko ajan parhaillaan kirjottelen muistiinpanoja ja muuta, niin pidetään korvan takana tulevia rekryjä varten.

Pystytään kuvaamaan nykytilanne myös tän klusterin yhteisen tekemisen suhteen ja sen et miltä perustalta sitä tavallaan lähetään tekemään.

[K]: Oikein hyvä.

Edellä esitetty esimerkki palautekeskustelusta koski tilannetta, jossa arvioitiin yhteistyön epäonnistumisen (hankerahoituksen hylkäyspäätös) syitä. Toimintaa arvioidaan tiimeissä myös tiimin sisäisten toimintatapojen, vastuunjaon, oikeudenmukaisuuden ja aikatauluissa pysymisen näkökulmista. Seuraavassa esimerkissä tiimin jäsenet keskustelevat verkkokokouksen lopuksi kokouksesta poissaolevan tiimin jäsenen toistuvista poissaoloista. Tiimin jäsen A aloittaa keskustelun kysymällä ”Onko meillä mitään sanktioita käytössä?” Hän tavaltaan ehdottaa, että tiimi päättyisi jollakin tavalla puuttumaan poissaolevan jäsenen (E) toimintaan. Keskustelua käyvät klusterikoordinaattori (K) ja kaksi tiimin jäsentä, muut eivät osallistu keskusteluun lainkaan.

[Verkkokokous]

[K]: Jäikö nyt jotain sellaista, jota olisitte halunneet käsiteltävän?

[--]

[A]: Onko meillä mitään sanktioita käytössä? Kun tuossa nyt esimerkiksi että [E] ei ole ollut nyt pitkiin aikoihin näissä [virtuaalokokouksissa]. Se on vähän ongelmallista sitten...

[K]: [--] [E]:llahan on kyllä se tapahtuma missä on...

[B]: Ainahan on jotakin. Ja siinäkin mielessä, että kun [--], ei siellä oske-johtajan välttämättä tarvitse olla niissä mukana. No en tiedä.

Klusterikoordinaattori ehdottaa, että asiaa käsitellään tarkemmin seuraavassa kasvokkaskokouksessa. Siellä on hänen mielestään ”enemmän pelivaraa”, millä klusterikoordinaattori saattaa viitata siihen, että verkkokokous on jo venynyt muutamia minuutteja yli sovitun keston ja yksi kokouksen osallistuja on jo lähtenyt kokouksesta aikatauluun vedoten. Klusterikoordinaattori ilmaisee ymmärtävänsä poissaolojen aiheuttamat ongelmat. Klusterikoordinaattori päättää keskustelun ja samalla koko kokouksen.

[K]: Keskustellaan siellä [seuraavassa kasvokkaistapaamisessa] tästä [--]. Reflektoidaan tätä vuotta ja annetaan palautetta toisillemme ja mietitään yhteisiä pelisääntöjä. Siellä on enemmän pelivaraa sitten käsitellä näitä. Toki voitte aina suoraan jutella noista. [--] Kyllähän aina jos joku on poissa ja pidempään poissa ilman varamiestä, niin tulee ylimääräistä työtä meille muille ja toisaalta ei saada sen alueen statusta ja kaikkia ideoita mukaan. [--] [E] ei ollut aiemmin ilmoittanut esteestä, tuli ihan yllätyksenä tänä aamuna että hän ei pääse. Mut hei kiitos kaikille.

[Kaikki hyvästelevät, kokous päättyy.]

Tutkimuskontekstissa on tyypillistä, että tiimit asettavat itse tavoitteensa ja priorisoivat toimenpiteitä valitsemiensa painotusten mukaan tehtäväkentän ollessa hyvin laaja ja joustava. Kenties tämän vuoksi kaikissa tiimeissä keskustellaan toiminnan painotuksista ja sisällöistä varsin kriittisesti ja arvioivasti. Klusterikoordinaattori kuvaa tiimin jäsenten välistä erimielisyyttä siitä, millaista toimintaa tiimissä pitäisi olla. Tätä erimielisyyttä on ”pyöritetty”, minkä johdosta aletaan ymmärtää, että tiimi ei voi eikä sen tarvitse valita yhtä oikeaa toimintatapaa, vaan voidaan toimia erilaisilla tavoilla rinnakkain.

Ei ole ehkä osattu aina arvostaa toinen toistemme tekemisiä. Jotkut toteavat, että te teette niin utopistista, että ei tässä ole mitään järkeä eikä tämä ikinä toteudu. Ja taas se toinen sanoo, että te teette tämmöistä pientä nyperrystä muutaman yrityksen kanssa, että ei tämä ala kehity siitä nyperryksestä yhtään mihinkään. Tämän tyyppistä. Kun on vähän eri tasoilla toimittu, niin olemme saattaneet tuskastua toisiimme, kun jonkun näkökulmasta sen toiminnan pitäisi olla tällaista ja jonkun näkökulmasta taas ihan tuollaista. Siellä on ollut jonkunmoinen skaalaushaaste. Tätä on pyöritetty, ja kyllä ne ehkä uskoo ja ymmärtää tämän, että ei siitä voikaan tehdä linjausta, että sen pitäisi olla juuri tuollaista, vaan se on sekä-että-toimintaa kyllä. [K1]

Kuten toimintatapojen arvioinnit, myös toiminnan sisältöjä ja painotuksia koskevat keskustelut voivat yhtä lailla kohdistua myös yhteen tiimin jäsenen tai hänen edustamaansa organisaatioon, kuten seuraavassa esimerkissä, jossa kerrotaan ”hyvin kyseenalaistavasta keskustelusta” siitä, miten relevantteja yhden osaamiskeskuksen toimenpiteet ovat koko tiimin kannalta.

[Eräs osaamiskeskus] on vetänyt näitä [--]-hankkeita, niin niitten relevanssista on [klusterissa] keskusteltu. [Osaamiskeskus] on vakuuttanut, että tämä on niiden mielestä hirveän hyvä juttu. Ja kun ne on itse valmiita panostamaan, niin ei meillä muilla ole ollut mitään sitä vastaan, etteikö niissä voitaisi olla mukana, kun se ei niin hirveästi vaadi. Ja katsotaan, niistä saattaa syntyä ihan hyviä. Kyllä niistä keskustellaan hyvin avoimesti, on ollut hyvin kyseenalaistavaa keskustelua, että onko se tekeminen ollut järkevää. [A5]

Arvioiva ja kriittinen keskustelu sekä erimielisyyksien hyväksyminen tiimeissä voi auttaa tiimejä tuottamaan innovatiivisia ajatuksia, kun ensimmäisenä esille nousevia tai helpoimpia ratkaisuehdotuksia ei hyväksytä yksimielisesti. Tämä voi auttaa tiimiä välttämään ryhmäajattelun ansan. Ryhmäajattelu (engl. groupthink; Janis 1982) on ryhmäilmiö, joka heikentää ryhmän päätösten laatua. Ryhmäajattelu estää erimielisyyksien ja kriittisten mielipiteiden esiin tulon päätöksentekoprosessissa, jolloin ryhmä voi ajautua tekemään yksimielisiä, mutta huonoja päätöksiä. Ryhmän erittäin korkean koheesion vuoksi ryhmän jäsenille voi tulla tunne ryhmän erehtymättömyydestä. Ryhmäajattelua ei tiedosteta, vaan ryhmä luulee toimivansa järkevästi. Ryhmäajattelun välttämisen kannalta on hyväksi, ettei ryhmässä pyritä välttelemään erimielisyyksiä, vaan kannustetaan avoimeen mielipiteiden vaihtoon ja kriittiseen keskusteluun. Esimerkiksi seuraava verkkotyökalun keskustelualueella esiin tuotu kriittinen mielipide saattaa saada aikaan sen, että klusterin yhdessä jättämän tarjouksen sisältöä muokataan niin, että kaikki ryhmän jäsenet voivat sen hyväksyä.

[Verkkokeskustelu]

*Aihe:* [--] hanke

[--]

Ei tätä yhteistyön käynnistämistä voi lykätä aina projektista toiseen myöhemmäksi. Jos [meidän osaamiskeskuksemme] rooliksi jää myydä muiden tuotteistamia palveluja, niin ei siitäkään mitään tule. Admitted, meillä ei ole ollut esittää valmiita paketteja, mutta jos kehittämisen rajapinnat ovat [x, y ja z] niin miksi tarjouksen valmistuksessa ei ole lähdetty siitä, että kaikkiin näihin tulee tarjota jotain.

Tiimin normit säätelevät sitä, miten tavallisia ja hyväksytyjä erimielisyydet ovat keskusteluissa ja miten niihin suhtaudutaan. Jos toisessa ääripäässä vaarana on ryhmäajattelu, toisessa ääripäässä vaarana on keskustelukulttuuri, jota



leimaa jatkuva erimielisyyksien voimakas ilmaisu. Yhdessä tapauksessa tällainen erimielisyyksiä voimakkaasti ilmaiseva keskustelukulttuuri alkoi leimata vuorovaikutusta tiimin käyttämässä viestintävälineessä, jolloin osa tiimin jäsenistä koki tällaisen keskustelukulttuurin epämukavana ja alkoi vältellä viestintävälineen käyttöä.

Virtuaalitiimien jäsenten välistä luottamusta tarkastelleessa tutkimuksessa (Kuo & Yo 2009) esitetään, että ongelmanratkaisulle hedelmällisimpiä tilanteita ovat joskus tiimin sisäiset konfliktit. Ne nostavat ongelmat näkyviksi ja mahdollistavat niiden ratkaisemisen. Tiimi kuitenkin menettää tämän mahdollisuuden, jos tiimissä vältellään konflikteja tai lakaistaan ongelmia maton alle.

Tiimin kohtaamisissa ongelmatilanteissa korostuu tiimin johtajan rooli. Johtajan aktiivisuus ratkaisujen hakemisessa ongelmatilanteissa näyttää lisäävän tiimin jäsenten tyytyväisyyttä johtamiseen. Hyvänä käytänteenä pidettiin esimerkiksi tiimin johtajan puhelinkeskusteluja jokaisen tiimin jäsenen kanssa ongelmatilanteiden yhteydessä.

---

#### Yhteenveto / Tiimi toiminnan arvioijana ja ongelmien käsittelijänä

Toiminnan arviointi oli tiimeissä yleinen vuorovaikutuksen funktio. Toimintaa arvioitiin yhteistyön sisältöjen ja tiimin toimintatapojen suhteen. Arvioiva ja kriittinen keskustelu sekä erimielisyyksien hyväksyminen tiimeissä voi auttaa tuottamaan innovatiivisia tuloksia, kun ensimmäisenä esille nousevia tai helpoimpia ratkaisuehdotuksia ei heti hyväksytä. Tiimit joutuvat tasapainoilemaan ryhmäajattelun (liiallisen yksimielisyyden) ja eripurana (liiallisen erimielisyyksien ilmaisun) välillä.

---

## 6.5 Tiimin johtaminen

Tiimeillä on tavallisesti nimetty johtaja tai tiiminvetäjä. Johtajuus voi olla myös jaettua tiimin jäsenten kesken tai vastuuta tiimin johtamisesta saatetaan kierrättää tiimin jäsenillä. Osaamisklusterien ydintiimien johtajuus on nimetty klusterikoordinaattoreille, joskin tiimien jäsenet ovat selkeästi yhteisvastuussa tiiminsä tuloksista. Klusterikoordinaattorista käytetään tässä luvussa myös nimitystä tiimin johtaja, sillä luvussa käsitellään klusterikoordinaattorin roolia nimenomaan tiimin johtajana ja peilataan tutkimustuloksia tiimin johtamista ja erityisesti hajautettujen tiimien johtamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen.

### 6.5.1 Tiimin johtajan rooli

Tutkimuskontekstissa tiimin johtaja kohtaa sekä organisaatioiden välisen että maantieteellisesti hajautuneen toiminnan haasteet. Kun tiimin johtaja ei näe tiimin jäseniä kasvokkain kovinkaan usein, hänen on löydettävä kasvokkaisuorovaikutuksen ohelle muita tapoja olla yhteydessä tiimin jäseniin. Jo pelkästään tiedon saaminen tiimin jäsenten työstä vaatii aktiivista viestintää (Horwitz, Bravington & Silvis 2006, 477). Kun vielä hajautuneessa tiimissä toimiminen on

suurimmalle osalle tiimin jäsenistä uutta ja heillä saattaa olla varsin monenlaisia odotuksia, tiimin vetäjän on tasapainoteltava löytääkseen oman roolinsa hajautuneen tiimin johtajana.

Tiimin johtaja ei ole kenenkään tiimin jäsenen esimies, mikä on tavallinen tilanne organisaatioiden välisissä yhteistyöryhmissä. Tiimin jäsenten esimiehet ovat heidän omista kotiorganisaatioissaan, ja näillä esimiehillä on organisatorinen valta ja vastuu esimerkiksi tiimin jäsenten työhyvinvoinnista. Johtamisen välineinä ei yleensä voida käyttää perinteiseen johtamiseen liitettyjä, organisatoriseen valtaan kuuluvia johtamisen keinoja. Niinpä tiimin johtaja joutuu tavallaan neuvottelemaan omaa asemaansa jatkuvasti eli hakemaan johtajuuden oikeutusta vuorovaikutuksella, koska yhteistyöryhmän osapuolet ovat itsenäisiä (Stohl & Walker 2002, 244).

Näyttää siltä, että suhtautuminen hajautetun tiimin johtajaan vaatii tiimin jäseniltä uudenlaista ajattelutapaa. Tiimien johtajat tasapainoilevat tiimin jäsenten erilaisten odotusten ristiaallokossa ja pyrkivät samalla sopeuttamaan rooliinsa niin oman näkemyksensä klusterin ja tiimin johtamisesta kuin myös ministeriöltä saamansa klusterikoordinaattorin toimenkuvan. Tiimien jäsenet vaikuttavat yhtä aikaa kaipaavan ”vahvaa johtamista” ja samalla arvostavan itsenäisyyttä ja oman asiantuntemuksensa kunnioittamista.

Tiimeissä vahvan johtajan odotetaan linjaavan asioita, tuovan voimakkaasti esille omia näkemyksiään, ohjaavan tiimin toimintaa haluamaansa suuntaan sekä huolehtivan aikatauluista ja sovitussa asioissa pysymisestä. Vahvan johtajan toivetta kuvataan konsernijohtamisen vertauskuvalla, jossa johtaja saa tytäryhtiöt tai tiimin jäsenet ”toimimaan haluamallaan tavalla” ja ”selkeässä komennossa”.

[A1]: Klusteri on konserni ja me osket ollaan tyttäriä. Se on ihan sama asia, että miten isoa konsernia johdetaan, että tyttäret toimivat klusterin haluamalla tavalla, vastaten omasta alastaan mutta selkeässä komennossa. Koordinoinnissa vain pyritään saamaan yhteistyötä ja tällaisia, mutta ei koordinaatioon sisälly valtaa tarpeeksi. Jos jotakin osaamisalaa kehitetään, niin klusterin johdon on pantava ne toimimaan kimpassa yhteisten tavoitteiden eteen ja yhteistä missiota toteutukseen. Sehän ei tietenkään tarkoita sitä, etteivätkö osket voi olla aloitteellisia ja aktiivisia. Yritysmaailmassakin toiset toimitusjohtajat ovat aktiivisempia kuin toiset ja haluavat nähdä kokonaisuutta paremmin kuin toiset.

[--]

[T]: Mitä muuttaisit teidän klusterin johtoryhmän toiminnassa, jos voisit muuttaa mitä vaan?

[A1]: Ottaisin tietysti meidän klusterin koordinaattorin, joka on edelleen enemmän koordinaattori kuin johtaja. Hänestä syntyisi johtaja, joka ottaisi vähän niskasta kiinni oskeja ja käytännössä esimerkiksi osallistuisi kunkin osken ohjausryhmien kokouksiin ja suitsisi muutenkin oskejen toimintaa enemmän. Fiksusti johtaen, mutta kuitenkin johtaen.

Samanaikaisesti tiimien jäsenet arvostavat johtajien kykyä ”antaa tilaa” jäsenten itsenäiselle toiminnalle. Johtajien itsensä odotetaan toimivan samaan suuntaan yhteisesti sovittujen linjojen kanssa ”sooloilun” sijaan. Tiimin jäsenet odottavat tiimin johtajalta itse asiassa varsin monenlaisia asioita. Seuraavassa haastattelulainauksessa aluekoordinaattori kertoo odottavansa klusterikoordinaattorilta

luottamuksen rakentamista, auttamista, ohjaamista, opastamista, periaatteista kiinni pitämistä sekä tiimin jäsenten tyytyväisinä pitämistä.

Koordinaattorin rooli on hyvin yksiselitteinen. Pitää hankkia luottamus kaikilta ja auttaa, ohjata, opastaa, pitää tietyistä periaatteista kiinni ja katsoa sitä. Se on niin kuin laiva, jota kapteeni ohjailee vähän sinne päin, mutta sillä on kuitenkin perämiehiä siellä viisi. Ne kun pitää tyytyväisinä, niin ei ole mitään hätää. [A15]

Tiimien johtajat tuntuvat kokevan omaa johtajuuttaan koskevat odotukset ainakin jossain määrin haasteellisina. Eräs tiimin johtaja kuvailee, että tiimin jäsenet odottavat vahvaa johtajuutta, jopa ”jyräysvallalla johtamista”, johon hänellä ei kuitenkaan ole valtaa.

Tiedän, että jotkut alueet toivoisivat, että minä johtaisin enemmän eli tavallaan jyräysvallalla johtaisin asioita. Minä taas koen, että minulla ei mandaatti ihan riitä siihen. Joku sanoi minulle, että koordinaattorithan toimivat tämmöisellä valtioneuvoston mandaatilla. Niin, totta, mutta se johtaminen on toinen. Että jokainen näistä ihmisistä työskentelee omassa organisaatiossaan ja niillä on ne toimitusjohtajat, jotka johtavat. Tässä yritetään enemmänkin sitten tämmöisen diplomatian keinoin luovia. Mutta minulla on tosiaan ainakin yksi jäsen, jonka tiedän olevan ihan faktisesti sitä mieltä, että minun pitäisi lyödä nyrkkiä tiukemmin pöytään ja vetää asioita johonkin suuntaan. Tämä on vähän semmoinen kompromissi, että miten toimitaan. [K3]

Klusterikoordinaattorin oma näkemys tiimin johtamisesta perustuu ihmisten johtamiseen, tiimin jäsenten kuuntelemiseen ja erilaisten näkemysten huomioimiseen.

Kyllä minä jotenkin itse ajattelen, että tämä osaamiskeskustyö ja koordinaattorin rooli ovat tämmöistä people businessta. Tässä oikeasti ihmisten kanssa tehdään ja touhutaan, ja tämä on todella semmoista inhimillistä ja herkkää. Sitä, että miten kuunnellaan kaikkia ja otetaan huomioon erilaisia näkemyksiä. Joskus joudutaan menemään vähän suoraviivaisemmin kun aika ei riitä, mutta pääsääntöisesti pyritään ainakin meillä siihen, että kaikkien ääni saadaan kuuluville. Silloin me saadaan pidettyä ihmiset tyytyväisinä ja innokkaina tekemään erilaisia asioita. [K3]

Tiimin johtajalla voidaan katsoa olevan merkittävä rooli tiimin yhteistyön edistämässä. Klusterikoordinaattorin keinovalikoima yhteistyön edistämässä on monipuolisempi kuin muiden tiimin jäsenten. Tiimin jäsenet näkevät osaamiskeskusten välisen yhteistyön edistämisen ennen kaikkea tiimin johtajan tehtävänä. Tiimin jäsenten odotuksena on, että klusterikoordinaattori on se, joka lupulta ”liimaa homman yhteen”. Jos osaamiskeskusten välinen yhteistyö ei ole tiimin jäsenen mielestä riittävän tiivistä, johtajan kritisoidaan vain ”touhuavan omia juttujansa, ja antavan meidänkin touhuta”.

---

#### Yhteenveto / Tiimin johtajan rooli

Tiimin vetäjä joutuu vuorovaikutuksessa neuvottelemaan omaa rooliaan ja asemansa oikeutusta hajautetun tiimin johtajana. Hän on runsaiden ja ristiriitaisten odotusten kohteena. Tiimin johtajan työlle tuovat haasteita myös yhteistyön hajautuneisuus, esimiesaseman puuttuminen tiimin jäseniin nähden ja asiantuntijoiden johtaminen. Tiimin johtajan rooli yhteistyön edistämässä on huomattava.

---

### 6.5.2 Johtajan aktiivinen vuorovaikutus

Millaisia keinoja tiimien johtajat voivat käyttää toteuttaakseen vahvaa mutta samalla tilaa antavaa johtajuutta monen organisaation välisessä ja eri tavoin hajautuneessa toimintaympäristössä? Hajautuneen tiimin johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta tiimin jäsenten kanssa. Johtajan oma-aloitteisuus ja aktiivisuus vuorovaikutuksessa on perustana monille johtamista tukeville vuorovaikutuskäytänteille. Hajautunutta tiimiä ei oikeastaan voi edes johtaa muuten kuin vuorovaikutuksen avulla. Erään tiimin johtaja kuvaakin virtuaalitiimin johtamisen perustuvan ”viestintään, viestintään ja viestintään”.

[T]: Miten itse näet koordinaattorin roolin teidän klusterissa?

[K4]: [--] Tämä on vaativaa, täytyy muistaa kuitenkin että virtuaalitiimin toiminta perustuu hyvin paljon viestintään, viestintään ja viestintään, jos haluaa sen onnistuvan.

Tyypillinen tyytymättömyyttä herättävä seikka tiimeissä on johtajien vaikea tavoitettavuus ja viesteihin vastaamattomuus. Aktiivinen yhteydenpito ja kysymyksiin vastaaminen on yhdenlainen keino osoittaa vahvaa, osallistuvaa ja sitoutunutta johtajuutta. Vaikeasta tavoitettavuudesta puolestaan tehdään tulkin-toja, ettei tiimin jäseniä kuunnella tai ettei johtaja ole sitoutunut tiimin toimintaan. Haastattelulainauksissa johtajan vaikeaa tavoitettavuutta kommentoivat sekä yksi tiimin jäsenistä (aluekoordinaattori) että tiimin johtaja (klusterikoordinaattori). Tiimin johtajan vaikeaa tavoitettavuutta pidettiin ongelmana, jonka tiimin jäsenet ottivat puheeksi myös tiimin kokouksessa.

Jossain kohtaa koordinaattorin työpanos meni enemmän sinne [muualle] kuin tänne klusteripuolelle. Kyllä me siitä sanottiin [koordinaattorille] kohtuullisen suoraan, että ”meistä tuntuu välillä, että sinulla ei ole aikaa”. Se oli aika mielenkiintoinen kokemus siinä mielessä, että kun [koordinaattorin] kanssa keskusteltiin, niin [koordinaattori] avoimesti tunnusti että kyllä se on häntä itseäänkin kiusannut. Ja sitten siitä keskusteltiin myös meidän johtoryhmän kokouksessa. Tässä mielessä meidän johtoryhmä on oikeasti avoin ja semmoinen välitön, että me voidaan toisillemme sanoa. [Aluekoordinaattori]

Se mikä tässä muodostui osin haasteeksi oli se, että minun omat tekemiseni vähän ehkä kiilasivat liikaa siihen. Jos olisin saanut valita näin jälkikäteen, niin olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa klusteriin. [--] Kyllä se vaikutti ehkä siihen, että ihmiset saattoivat joutua kysymään minulta kahteen kertaan ja ehkä nimenomaan olemaan aktiivisia, että ”hei me puhuttiin tämmöisestä, mites tämä on mennyt eteenpäin?” [--] Siinä oli vähän semmoinen hikinen paikka, että ne miettivät, että ”voi vitsi, nyt ei koordinaattori ole kartalla. Se ikään kuin tulee perässä eikä tuo meille uusia juttuja.” Mutta toisaalta edelleen tämä ulkosuhteiden hoitaminen onnistui. Ehkä siinä kärsi vähän se klusterin sisäinen toiminta. [--] Minä olen todennut avoimesti, että minä en nyt pysty tekemään koordinaatiota niin hyvin kuin minun pitäisi tehdä, ja se on keskusteltu jopa siellä kokouksissa. Ja ihmiset ovat tuoneet sitä myös julki, että ”hei me on keskusteltu keskenämme, että nyt tämä ei toimi, nyt pitää tehdä jotakin”. Nyt ei vaan ole riittänyt aikaa, ja ehkä se myös näkyy sitten naamasta ja muuta tämmöistä. Se on sitten noussut esiin, se on ollut osa sitä meidän yhteistä keskustelua. [Klusterikoordinaattori]

Toisessa tiimissä tiimin johtajan vaikeneminen verkkotyökalun keskustelualueella herätti tyytymättömyyttä tiimin jäsenissä. Lopulta eräs tiimin jäsen esitti kritiikkiä tiimin johtajaa kohtaan ja vaati vastauksia esitettyihin kysymyksiin.

[Verkkokeskustelu]

[A]: *Aihe*: Koordinaatio tosu-valmistelun tukena?

Hei [tiimin johtajan nimi], nostin tästä keskustelusta kahden viikon ajalta sinulle esitettyjä kysymyksiä, joihin osket (minä mukaan lukien) haluavat vastauksia, aika kuluu ja TS:n [toimintasuunnitelman] tekeminen laadukkaasti ja klusterin yhteistä tekemistä mahdollisimman hyvin tukevaksi tarvitsee myös koordinaattorin työpanosta. Tai tietenkin olen voinut tulkita väärin koordinaatiosopimuksessa määriteltyä tehtäväsi: Vastaa osaamisklusteriohjelman toteutuksen etenemisestä ja raportoinnista?

[lista kysymyksiä]

7 päivää myöhemmin

[B]: [uusi lista kysymyksiä]

Erikoista on, että tiimin johtaja ei lainkaan vastaa kysymyksiin keskustelualueella. Epäselväksi jää, millä tavalla asiaa tiimissä käsitellään. Tällainen vaikeutuminen teknologiavälitteisessä viestinnässä antaa vaikutelman, ettei klusterikoordinaattori ole aktiivinen tiimin johtaja.

Hiljaisuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa näyttäytyy muille usein passiivisuutena. Eräs tiimin jäsen on havainnut, että omaa aktiivisuuttaan voi hajautetussa ympäristössä tuoda esille vain vuorovaikutuksella. Hiljaisuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa luo vaikutelman, että koska minäkäänlaista tekemistä ei tuoda vuorovaikutuksessa ilmi, asiat eivät etene eikä mitään tapahdu.

Se on minusta huono, että kun on mukana jossain tämmöisessä verkkotyökalussa, niin muut odottavat, että se on jatkuvasti auki. Odotetaan, että sä todella järjestät elämäsi niin, että pystyt sinne minimissään joka päivä, mieluummin puolen päivän syklillä aina tekemään tekstiä tai kommentoimaan. Ja kun se elämä ei mene näin, niin siitä tulee minun mielestäni vääränlainen harha siitä aitoudesta. [--] Siinä tulee semmoinen harha, että eihän siellä tehdä mitään, kun ei siellä mitään tapahdu. Vaikka sä olisit tehnyt todella paljon ja saanut aikaan todella paljon, niin ulospäin se näyttääkin siltä, että sä olet ihan kuollut. [A10]

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa aktiivisuus tuo valtaa, kun taas passiivinen viestijä vaikuttaa poissaolevalta (Picherit-Duthler ym. 2004). Oman aktiivisuuden ja sitoutumisen tiimin työskentelyyn voi tuoda esille vain näkyvällä vuorovaikutuksella. Hajautetussa toiminnassa johtajan vahva rooli palautuukin varsin usein aktiiviseen ja oma-aloitteiseen vuorovaikutukseen.

Tiimin jäsenet arvostavat sitä, että tiimin johtajat ovat yhteydessä tiimin jäseniin myös kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa sen lisäksi, että koko tiimillä on yhteistä ryhmätason vuorovaikutusta, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat mukana. Kahdenvälinen vuorovaikutus tiimin johtajan ja tiimin jäsenen välillä tapahtuu tyypillisesti puhelinkeskustelujen ja sähköpostiviestien välityksellä. Kahdenvälinen yhteydenpito antaa tiimin jäsenille kokemuksen siitä, että jokaisen tiimin jäsenen mielipidettä kuunnellaan ja tiimin johtaja on kiinnostunut kaikkien mielipiteistä. Kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa edistetään myös monimutkaisia asioita, kuten toimintasuunnitelman käytännön organisointia:

[Verkkokokous]

[K]: Mä varmaan tuun, ei sitä käydä tässä sen kummemmin läpi, mutta tuun olemaan kaikkiin yhteyksissä sen tiimoilta ja ruvetaan kattoo että miten ne tekemiset sitten organisoidaan oikeesti.

Passiivisen vaikutelman välttämiseksi eräs tiimin johtaja on muodostanut käytänteen, että hän on tavoitettavissa ja vastaa mahdollisimman nopeasti kaikkiin toiveisiin; myös niihin, joita ei pystytä toteuttamaan. Tällä hän pyrkii välttämään sellaisen vaikutelman syntymistä, että tiimin jäseniä ei kuunneltaisi ja heidän toiveensa vaiennettaisiin.

Olen pyrkinyt siihen, että vastaan puhelimeen ja pyrin kommentoimaan. Joskus toiveita voi täyttää paremmin ja joskus huonommin, mutta että toivottavasti ei ole jäänyt sellaista fiilistä, että vaietaan ne tarpeet. Että jos joku jotain tahtoo tai kommentoi, niin se vaietaan tai ei kuulla ollenkaan. Kyllä niitä on hyvin tullut. Ei se ole nykyään enää semmoista kritiikkiä, että alkaa tehkö noin tai miksi teette näin, vaan ennemminkin sitä, että eikö me voitaisi lähteä tekemään tällaisia juttuja yhdessä. Enemmän juuri näitä avauksia. [K1]

Tiimin johtajilta odotetaan aktiivisuutta erityisesti tiimin kohtaamisissa ongelmatilanteissa, kuten tiimin jäsenten välisten erimielisyyksien hallinnassa. Tiimin johtajat itse kutsuvat tätä ”diplomaatin työksi”, jossa johtaja pyrkii sovitteluun tiimin jäsenten ”hyvin erilaisia persoonia ja mielipiteitä” yhteen.

Klusterin alkuvaihe sujui minusta katsoen melko hyvin. Olihan siinä alkuvaiheessa sellaisia rajojen määrittämiä ja reviirien merkkauksia. Joku [osaamiskeskus] oli ryhtymässä [toisen osaamiskeskukseen erikoistumisalueeksi määriteltujen sisältöjen] hankkeisiin, josta [siitä sisältöalueesta vastaava osaamiskeskus] älähti, että tämä on meidän juttu, pysykää erossa. Tällaista rajankäyntiä oli ensi alkuun, mutta hyvin vähäisessä määrin. [Klusterikoordinaattori] on persoonana sellainen, että hän hyvin sitä johti, ei tullut tällaista. [A1]

Tiimin johtajien käytännöt vaihtelevat siinä, missä määrin he ”paimentavat” tiimin jäseniä esimerkiksi erilaisista aikarajoituksista kiinni pitämisessä. Tiimin johtaja voi kokea olevansa osittain itekin vastuussa siitä, että hänen tiiminsä jäsenet pysyvät aikataulussa. Seuraavassa lainauksessa tiimin johtaja kyselee tiimin keskustelualueella, ovatko kaksi aluekoordinaattoria ryhtyneet toimiin oman toimintasuunnitelmansa kirjaamiseksi ohjelman sähköiseen järjestelmään.

[Verkkokeskustelu]

[K]: Välihuomiona oske.nytistä [sähköisestä järjestelmästä], että klusteritasolle ei vielä näy [kaupungin nimi] eikä [kaupungin nimi] [toiminta]suunnitelmia. Oletteko aloittaneet täyttämään (jos, niin jossain on jokin virhe, koska ei näy klusteritasolla) tai mikäli ette ole aloittaneet vielä niin ei kuulukaan näkyä ;-) Kunhan huolehdiin.

[A]: Joo, en oo ryhtynyt vielä, kiitos huolenpidosta, sitä tarvitaan...

[B]: Elossa ollaan, ensi viikon alkupuolella toivottavasti näkyy jotakin :-)

Tämän tutkimuksen tulokset osaamisklusterien ydintiimeistä vahvistavat aiempia tutkimustuloksia virtuaalitiimin johtajien toiminnasta. Näiden tulosten (Bell & Kozlowski 2002; Bradley & Vozikis 2004; Duarte & Snyder 2001; Kayworth & Leidner 2002) mukaan tehokkaimmat virtuaalitiimien johtajat noudattavat järjestelmällisiä vuorovaikutuskäytänteitä viestiessään tiimin jäsenten kanssa. Näissä aiemmissä tutkimuksissa tärkeimmiksi johtajan vuorovaikutuskäytänteiksi on nostettu nopea vastaaminen tiimin jäsenten tiedusteluihin, palautteen antaminen tiimin toiminnasta sekä rakentava ja säännöllinen vuorovaikutus. Tämän tutkimuksen tulokset korostavat lisäksi tiimin johtajien

toimintaa tiimin kohtaamissa ongelmatilanteissa sekä johtajan roolia koko tiimin vuorovaikutuskäytänteiden luomisessa ja valvomisessa.

---

#### Yhteenveto / Johtajan aktiivinen vuorovaikutus

Hajautuneen tiimin johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta tiimin jäsenten kanssa. Johtajan oma-aloitteisuus ja aktiivisuus vuorovaikutuksessa on perustana monille johtamista tukeville vuorovaikutuskäytänteille. Aktiivinen yhteydenpito ja kysymyksiin vastaaminen on keino osoittaa vahvaa, osallistuvaa ja sitoutunutta johtajuutta. Vaikea tavoitettavuus ja viesteihin vastaamattomuus heikentävät tiimin jäsenten tyytyväisyyttä.

---

### 6.5.3 Vuorovaikutuskäytänteiden luominen ja valvominen

Tiimin johtaja voi vaikuttaa koko tiimin vuorovaikutuksen aktiivisuuteen pitämällä itse säännöllisesti ja usein yhteyttä tiimin jäseniin. Samaten tiimin johtaja voi edistää yhteistyötä järjestämällä tiimille vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kasvokkain ja teknologian välityksellä. Tiimin johtajalla on usein vastuu koko tiimin vuorovaikutuskäytänteiden järjestämisestä (Picherit-Duthler 2004). Tiimin jäsenet odottavat tiiminjohtajan tuovan vuorovaikutuskäytänteitä tai viestintävälineitä tiimin käyttöön.

Tutkimuskontekstissa on tyypillistä, että tiimeillä on paljon käsiteltäviä asioita. Vaarana on tietotulva. Tiimien jäsenet selkeästi odottavat johtajilta, että nämä fokuoivat tiimin toimintaa ja pitävät huolta siitä, että tiimin vuorovaikutuksessa keskitytään olennaisiin asioihin. Monessa tiimissä tätä odotusta kuvataan ”kurin pitämisenä”, jonka voidaan tulkita tarkoittavan vuorovaikutuskäytänteiden ja normien luomista tiimin vuorovaikutukselle ja niiden noudattamisen valvomista. Tämä mahdollistaa tiimin tehokkaan toiminnan ja keskittymisen tärkeisiin asioihin.

Eräs tiimin jäsen kertoo, että hänen tiimissään on ryhdytty kiinnittämään huomiota entistä tiukempaan asiassa pysymiseen. Tiimin jäsen kokee tämän tehostaneen tiimin toimintaa. Samalla se on auttanut tiimin jäseniä keskittymään kulloinkin käsiteltävänä olevaan asiaan.

Meidän yhteiset kokoukset ovat huomattavasti tehokkaampia, tavallaan napakampia. Siellä on aika tiukka kuri (naurahtaa) ohjelmajohtajien kesken, että pitää puhua asiaa. Tietyllä lailla se yhteisen tekemisen fokus on ihan niitten kokous- ja työskentelytapojen myötä terävöitynyt, eli käytämme aikaamme tehokkaammin siihen mihin sitä pitäisikin käyttää, sen sijaan että analysoidaan nykytilaa tai mitään muutakaan. [A11]

Tiimin johtajien rooli tiimin vuorovaikutuksen ohjaamisessa on nähtävillä tiimien teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Eräessä verkkokokouksessa klusterikoordinaattori toimi erittäin selkeästi kokouksen puheenjohtajana. Hän ei kuitenkaan dominoinut keskustelua, vaan puheenvuorojen käyttö oli varsin tasa-arvoista. Tiiminjohtaja piti huolen siitä, että kokouksessa pysytään asiassa. Hän keskeytti puheenvuoroja useaan kertaan sekä torjui esille nostettuja keskustelunaiheita, jotka eivät olleet kokouksen esityslistalla. Seuraavat lainaukset

virtuaalokokouksesta ovat esimerkkejä puheenvuoroista, joilla tiimin johtaja keskeytti tiimin jäsenten puheenvuoroja asiassa pysymiseksi.

[K]: Mietitään sitä, mutta kuunnellaan nyt nämä muitten ajatukset.

[K]: Tässä on rajallinen aika, mutta hyvä keskustelunavaus. Onko suuria huolia vai voidaanko edetä näin?

Lisäksi tiimin johtaja jakoi puheenvuoroja tiimin jäsenille niin, että kaikki saivat puheenvuoron.

[K]: Olette miettineet yhteishankkeita, niin otetaan kommentit etelästä pohjoiseen, mitä teidän mielestä pitäisi olla.

Klusterikoordinaattori määritteleekin oman tiiminsä virtuaalokokousten haasteeksi kokouskäytäntöjen sopimisen ja keskustelun hallitsemisen niin, että kaikki tulevat kuulluiksi ja asiat tulevat käsitellyiksi.

Meillä on mukana paljon innostuvia innovatiivisia persoonia. Heti halutaan jakaa uudet ideat eikä aina malteta odottaa. Keskustelun hallitseminen ja ihan kokousten peruskäytännöt, kuten ettei puhuta toisten päälle, mihin keskitytään, miten viedään loppuun agendalla olevat asiat, voivat välillä olla haaste. Erityisesti puhelinkokouksissa on ajoittain haastavaa varmistaa, että kaikki tulevat kuulluiksi ja asiat käsitellyiksi sovituksessa ajassa. [Klusterikoordinaattori]

Tiiminjohtajien vuorovaikutuskäytänteet olivat pääosin implisiittisiä toimintatapoja, eivät niinkään aiemmassa tutkimuksessa (Bradley & Vozikis 2004) esitettyjä selkeitä sääntöjä, viestintäetikettiä ja järjestelmällisiä viestintärutiineja, kuten sovittuja ajankohtia säännölliselle yhteydenpidolle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö klusterikoordinaattorit olisi neuvotelleet tiimin jäsenten kanssa odotuksista ja toiveista eikä myöskään sitä, että klusterikoordinaattoreiden vuorovaikutuskäytänteet olisivat olleet sattumanvaraisia.

Tiimin johtaja voi edistää tiimin toimivaa yhteistyötä kannustamalla tiimin jäseniä reflektoimaan tiimin toimintaa (Wiedow & Konradt 2011). Tutkittujen tiimien johtajilla oli tähän monenlaisia käytäntöjä, kuten keskustelut verkko- ja kasvokkainkokouksissa, keskustelut asynkronisen kirjoitetun viestinnän välityksellä, kirjallisen palautteen kerääminen ja siitä keskustelu sekä kahdenkeskiset keskustelut jokaisen tiimin jäsenen kanssa.

---

#### Yhteenveto / Vuorovaikutuskäytänteiden luominen ja valvominen

Tiimin johtaja voi vaikuttaa koko tiimin vuorovaikutuksen aktiivisuuteen pitämällä itse säännöllisesti ja usein yhteyttä tiimin jäseniin. Tiimin johtaja voi edistää yhteistyötä järjestämällä tiimille vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kasvokkain ja teknologian välityksellä. Johtajilta odotetaan vuorovaikutuskäytänteiden ja normien luomista tiimin vuorovaikutukselle ja niiden noudattamisen valvomista. Havaittuihin hyviin käytänteisiin kuuluu myös tiimin kannustaminen toiminnan reflektointiin.

---



## 7 VUOROVAIKUTUS YHTEISTYÖVERKOSTOISSA

### 7.1 Verkostoyhteistyö

Osaamiskeskusohjelman osaamisklusterit ovat rakenteellisesti verkostoja. *Verkosto* (engl. network) on saanut monenlaisia määritelmiä usean tieteenalan näkökulmasta. Taloustieteellisestä ja liikkeenjohdollisesta näkökulmasta verkosto voidaan ymmärtää joukoksi yrityksiä, joiden välillä vallitsee vahvempi keskinäinen suhde kuin kilpailuttamiseen perustuvassa vaihdannassa, mutta toisaalta löyhempi suhde kuin saman omistuksen ja päätöksenteon alla olevien sisaryritysten välillä (Vesalainen 2002, 23). Verkosto on määritelty yleisellä tasolla toiminnan koordinaatiomuodoksi, joka perustuu luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja yleensä vapaaehtoisuuteen (Kuitunen & Haila 2007, 57).

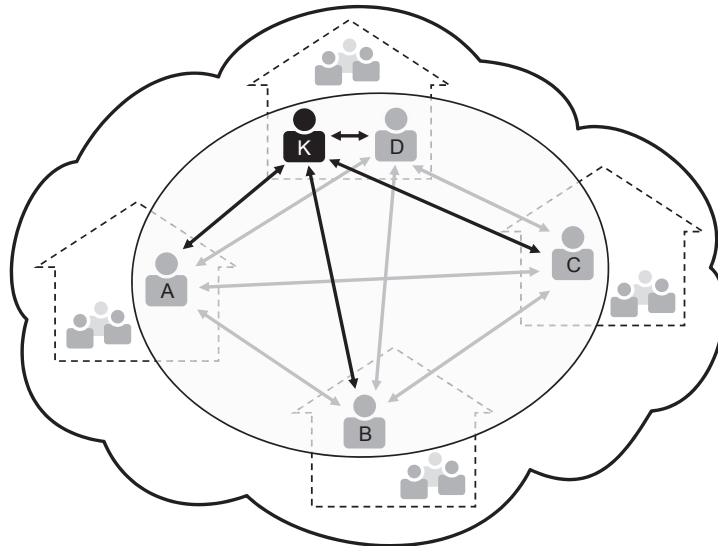
Tässä tutkimuksessa verkosto käsitetään ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakennelmaksi. Verkosto on siis joukko ihmisiä, jotka ovat yhteydessä vähintään yhteen muuhun verkoston jäsenen vuorovaikutuksen kautta (Berends, van Burg & van Raaij 2011). Vuorovaikutussuhteet muodostuvat ja pysyvät yllä vuorovaikutuksen avulla, joten vuorovaikutus on verkostoa koossa pitävä voima.

Verkosto eroaa ryhmistä ja yhteisöistä siinä mielessä, että verkostolla ei oikeastaan ole olemassa rajoja (Borgatti & Halgin 2011). Ryhmillä ja yhteisöillä on rajat, vaikka ne olisivatkin joustavia.

Verkostotutkimuksessa verkoston jäsenet voivat olla näkökulmasta riippuen organisaatioita, ryhmiä tai ihmisiä. Näitä verkoston jäseniä kutsutaan verkostotutkimuksissa solmuiksi (engl. nodes). Verkostoa tarkastellaan näiden solmujen välisten suhteiden eli siteiden (engl. ties) näkökulmasta. (Katz, Lazer, Arrow & Contractor 2004, 308–309; 2005, 278.) Tässä tutkimuksessa verkostot käsitetään ihmisten muodostamiksi verkostoiksi, jolloin organisaatioiden väliset verkostotkin koostuvat organisaatioiden edustajien (ihmisten) välisistä siteistä. Kun korostetaan sitä, että verkostot muodostuvat ihmisten välille, puhutaan myös sosiaalisista verkostoista (engl. social network) tai interpersonaalisista verkostoista (engl. interpersonal networks) ja kun korostetaan ihmisten välis-

tä vuorovaikutusta, puhutaan myös viestintäverkostoista (engl. communication networks).

Vaikka verkostoilla ei todellisuudessa ole rajoja, tutkimuksessa verkoston näkökulma täytyy rajata johonkin. Tutkija voi pyytää tutkimukseen osallistuvia verkoston jäseniä määrittelemään verkoston rajat, tai tutkija voi itse määritellä verkoston rajat esimerkiksi rakenteellisten tekijöiden perusteella. Tämän tutkimuksen verkostot ovat osaamisklustereita. Verkoston toimijoita ovat osaamisklusterin muodostavissa organisaatioissa (alueellisissa osaamiskeskuksissa) toimivat ihmiset, joiden välille muodostuu erilaisia vuorovaikutussuhteita. Verkoston näkökulma rajataan tässä tutkimuksessa käsittämään osaamiskeskusten muodostamaa verkostoa, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jäävät osaamisklusterin kanssa vuorovaikutuksessa olevat muut toimijat, kuten tutkimuslaitosten, yritysten, rahoittajien ja muiden sidosryhmien edustajat. Tutkitu verkosto on havainnollistettu kuviossa 8.



KUVIO 8 Osaamisklusterin muodostama verkosto. Verkoston jäsenten välille syntyy runsaasti vuorovaikutussuhteita ja tiimejä. Esimerkissä osaamisklusterin ydintiimi ja sen jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet on merkitty kuvioon.

Osaamisklustereiden tarkastelu verkostoina on luontevaa, vaikka niistä virallisesti käytetään käsitettä klusteri käsitteen verkosto sijaan. Osaamiskeskustoimijat itse mieltävät klusterit alueellisten osaamiskeskusten muodostamiksi verkostoiksi.

Minusta klusterisana on aika pökö tälle. Eihän tämä ole klusteri, vaan tämä on alueoskejen [alueellisten osaamiskeskusten] tällöinen verkosto, joka pyrkii toimimaan osittain yhdessä. [A8]

Alun perin *klusterin* (engl. cluster) käsite on peräisin Porterilta (1990), joka selitti käsitteen avulla alueellisen kilpailukyvyn elementtejä. Klusterin käsite on varsin väljä, mutta sillä viitataan tavallisesti jonkin toimialan teollisiin, maantieteellisesti rajattuihin klustereihin, jotka koostuvat yrityksistä, alihankkija-yrityksistä sekä yrityksiä tukevista sidosryhmistä (Kutinlahti & Oksanen 2007, 33). Klusterin käsitteen taustalla on ajatus fyysisen läheisyyden merkityksestä. Verkoston käsitettä käytetään Osaamiskeskusohjelman perustamisasiakirjassa yhteistyön yhteydessä. *Verkostoyhteistyö* on määritelty osaamisklustereiden ”tärkeimmäksi elementiksi”. (Osaamiskeskusohjelma 2007–2013.)

Verkostonäkökulmaa käytetään tässä työssä selittämään osaamisklustereiden monimuotoista, monen organisaation välistä rakennetta. Verkostoajattelun kautta yhteistyön laajempi konteksti voidaan tehdä näkyväksi (Katz ym. 2005, 279) verrattuna tiimien tai vuorovaikutussuhteiden näkökulmaan. Verkostonäkökulman kautta voidaan myös paremmin ymmärtää klusteriyhteistyön monimutkaista luonnetta ja tiettyjä vuorovaikutuksen ilmiöitä, joita käsitellään tässä luvussa.

Verkostonäkökulma on yleistynyt monella tieteenalalla. Verkostoja on tutkittu esimerkiksi yhteiskuntatieteiden, fysiikan, biologian ja taloustieteiden lähtökohdista (Borgatti & Halgin 2011). Verkostonäkökulma on yleistynyt myös työelämäkeskustelussa viime vuosina. Puhutaan jopa verkostotalouteen siirtymisestä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 118; Vesalainen 2006). Osasyynä verkostonäkökulman yleistymiseen on viestintäteknologian kehittyminen, joka on avannut uudenlaisia mahdollisuuksia verkostojen laajentumiselle (Monge & Contractor 2003, 148).

Katz ym. (2004, 212–213) ovat analysoineet verkostoajattelun yhteisiä piirteitä, jotka luonnehtivat verkostolähestymistapaa tieteenalasta riippumatta. Verkostonäkökulman mukaan verkostojen piirteet ennustavat käyttäytymistä itse asiassa enemmän kuin yksilöiden ominaisuudet (kuten demografiset tekijät). Verkoston tarkastelussa oletetaan, etteivät verkoston toimijat ole toisistaan riippumattomia, vaan vaikuttavat toisiinsa. Myös toimijoiden välisillä suhteilla on vaikutusta verkoston muihin suhteisiin.

Verkostotutkimuksessa on tavallisimmin tutkittu kokonaisia verkostoja (tutkijan määrittämin rajoin) tai yksilökeskeisiä verkostoja eli jonkin ihmisen, ryhmän tai organisaation ympärille muodostuneita erilaisten suhteiden rakennelmia. Joka tapauksessa verkostotutkimuksen kohteena ovat useimmiten verkostojen rakenteet, mm. verkostojen tiheys tai verkostojen keskittyneisyys tiettyjen toimijoiden ympärille. Tavallisia tutkimuskysymyksiä ovat verkostojen rakenteellisten piirteiden vaikutukset erilaisiin asioihin sekä syyt sille, miksi verkostoihin muodostuu tiettyjä rakenteita. Tutkimusmenetelmät ovat tavallisesti kvantitatiivisia; useimmiten käytetty tutkimusmenetelmä on verkoston rakenteita tarkasteleva verkostoanalyysi. Verkostojen rakenteita havainnollistetaan tyypillisesti graafisesti ns. sosiogrammien avulla. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995; Katz ym. 2005, 280–281; 2004, 310.)

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset eivät ohjaa tarkastelemaan verkostojen rakenteita sinänsä. Verkstorakenteiden sijaan kiinnostuksen kohteena

ovat verkostoissa tapahtuvat vuorovaikutus- ja yhteistyöprosessit. Niinpä organisaatioiden väliset suhteetkin nähdään tässä työssä organisaatioiden edustajien välisen yhteydenpidon näkökulmasta sen sijaan, että tarkasteltaisiin esimerkiksi osaamiskeskusten välistä yhteistyötä määrittäviä kirjallisia sopimuksia.

Tämän tutkimuksen näkökulmista verkoston lähestymistapa on laajin. Verkoston voidaan ajatella sisältävän tutkimuksen muut näkökulmat: tiimit ja vuorovaikutussuhteet.

Tiimit ovat verkostoissa sellaisia keskittymiä, joissa toimijoilla on kiinteämmät keskinäiset suhteet kuin muulla verkostolla. Verkostoihin muodostuvat tiimit ovat usein päällekkäisiä, kun samat ihmiset kuuluvat useampaan tiimiin, kuten erilaisiin projektitiimeihin ja osaamisklusterin ydintiimiin.

Verkoston vuorovaikutussuhteet näyttäytyvät verkoston toimijoiden välisinä suhteina. Verkoston toimijoiden välillä voi olla muunkinlaisia kontakteja kuin vuorovaikutussuhteita, joita määrittää pitkäkestoisuus, keskinäinen riippuvuus ja toistuva vuorovaikutus. Tutkija voi hahmottaa verkostoja myös vaikkapa kognitiivisten siteiden perusteella. Kognitiivinen side (jota voidaan hahmottaa esimerkiksi kysymyksen ”kuka tietää kuka on asiantuntija tietyssä asiassa” kautta) voidaan nähdä ihmisten väliseksi kontaktiksi, joka ei aktivoidu näiden ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin voidaan puhua *latentista vuorovaikutussuhteesta* tai siteestä (Haythornthwaite ym. 2007; Haythornthwaite 2002). Latentti suhde voidaan vuorovaikutuksella aktivoida etäiseksi tai läheiseksi vuorovaikutussuhteeksi.

Kun verkoston toimijat ovat keskenään toistuvasti vuorovaikutuksessa, heidän välilleen muodostuu joko etäisempi tai läheisempi vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhteiden tutkimuksessa suhteen sosiaalista välimatkaa määritellään läheisten (close) ja etäisten (distant) vuorovaikutussuhteiden jatkumolla, jossa läheisiä suhteita kuvaa usein toistuva vuorovaikutus, monenlaiset vuorovaikutustapahtumat, molemminpuolinen riippuvuus sekä pitkäkestoisuus (Harvey & Weber 2002, 4–7; Kelley ym. 1983, 38). Etäisiä vuorovaikutussuhteita taas kuvaa heikko yhteys sekä tiettyihin asioihin rajoittunut ja lyhykestoinen vuorovaikutus (Rogers 1998, 75).

Verkoston tutkimuksissa näihin vuorovaikutussuhteisiin viitataan usein käsitteillä löyhät ja vahvat siteet (engl. weak and strong ties; Granovetter 1973). Granovetter (1973, 1361) erottaa toisistaan löyhät ja vahvat siteet muun muassa käytetyn ajan, emotionaalisen tiiviyn, läheisyyden ja vastavuoroisten palvelusten kautta. Verkoston tutkimuksissa löyhiä ja vahvoja siteitä on operationaalistettu esimerkiksi sähköpostiviestien määrällä eli laskemalla henkilön saamat ja lähettämät sähköpostiviestit ja määrittämällä heikkojen siteiden raja viestien määrän perusteella (puolet vahvimman siteen viestien määrästä) (Cho, Trier & Kim 2005). Ihmisten välisen suhteen vahvuus määrittää paitsi viestintämotivaatiota, sosiaalisen tuen määrää ja jaettavan informaation laatua ja määrää, niin myös viestintävälineiden käyttöä. Ihmiset, joiden välillä on löyhä side, käyttävät harvoja viestintävälineitä tai usein vain yhtä viestintävälinettä keskinäiseen

vuorovaikutukseensa ja siteen olemassaolo saattaa olla tämän välineen varassa. (Garton, Haythornthwaite & Wellman 1999; Haythornthwaite 2002.)

Tutkittujen verkostojen (osaamisklustereiden) yhteistyö näyttää tiivistyvän verkostojen tiimeihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Eniten resursseja vievä, mutta tiivein ja tuloksellisin yhteistyö näyttää tiivistyvän kahden tai joskus kolmen ihmisen välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Eräs aluekoordinaattori kuvaa tätä erilaisten yhteistyösuhteiden muodostelmaa ”hämähäkkiverkoksi”. Tällainen kahden- ja kolmenkeskinen yhteistyö on hänen mukaansa ”ehkä järkevin toimintatapa”.

Meillä on oikeastaan aika rajallisesti vielä sellaista, missä koko klusteri, kaikki osket olisivat mukana. Mutta hyvin pitkälti se on semmoista kahden tai kolmen keskeistä yhteistyötä, ja sitä kahden tai kolmen keskeistä yhteistyötä on ihan ristiin (naurattaa), sinne sun tänne. Eli se on sellainen hämähäkkiverkko tavallaan. Ja se on ehkä järkevin toimintatapakin. Ei kaikkien tarvitse koko ajan olla kaikessa mukana. Se menee sen mukaan, mikä nähdään aina missäkin asiassa tarpeelliseksi, minkälaisia painotuksia on ja sitten myöskin se, että resurssithan on kuitenkin rajalliset, niin ihan kaikessa ei voi kaikki olla mukana. Me ei ainakaan pystytä olemaan kaikessa mahdollisessa mukana ihan aikaresurssinkin takia. [A4]

Vaikka yhteistyö näyttää tiivistyvän verkostoissa tiimeihin ja vuorovaikutussuhteisiin, niitä on tähän mennessä verkostotutkimuksessa tarkasteltu lähinnä rakenteellisesta näkökulmasta. On tutkittu esimerkiksi sitä, miten ihmisten väliset interpersonaaliset suhteet vaikuttavat todennäköisyyteen solmia organisaatioiden välisiä suhteita (sopimuksia) (Berends, van Burg & van Raaij 2011). Tarkastelemalla verkostojen tiimejä ja vuorovaikutussuhteita vuorovaikutuksen ilmiöiden kautta hyödyntäen ryhmäviestinnän ja interpersonaalisen vuorovaikutuksen teoriapohjaa voidaan päästä syvemmälle verkostossa tapahtuvien vuorovaikutusprosessien ymmärtämisessä kuin mitä verkstorakenteiden tarkastelu mahdollistaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää toimivaan yhteistyöhön yhteydessä olevia vuorovaikutuksen ilmiöitä. Verkoston näkökulmasta tärkeimmiksi ilmiöiksi osoittautuivat keskinäisen kilpailun hallinta, erilaisuuden hyödyntäminen sekä siirtyminen suunnittelusta toteutukseen.

---

#### Yhteenveto / Verkostoyhteistyö

Verkosto on vuorovaikutussuhteiden rakennelma: joukko ihmisiä, jotka ovat yhteydessä vähintään yhteen muuhun verkoston jäsenen vuorovaikutuksen kautta. Verkostonäkökulman avulla voidaan selittää monen organisaation välistä monimutkaista yhteistyörakennetta. Tutkittujen verkostojen yhteistyö tiivistyy verkoston sisälle muodostuviin tiimeihin ja vuorovaikutussuhteisiin.

---

## 7.2 Organisaatiolähtöisyydestä yhteistyöhakuisuuteen

Verkostoyhteistyö ylittää organisaatioiden rajat, joten verkostotoimijoiden on löydettävä keinot organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimus-

kontekstissa erillään toimimisen historia on pitkä. Verkostoyhteistyö vaatii osapuolilta uudenlaisia toimintatapoja, ja siksi yhteistyön osapuolille ”helpoin” ja tutuin toimintatapa on toimia erillään, *organisaatiolähtöisesti*. Siirtyminen organisaatiolähtöisyydestä kohti toimivaa ja tuloksekasta yhteistyötä vaatii yhteistyön osapuolilta *yhteistyöhakuisuutta*. Osaamisklustereissa tämä organisaatiolähtöisen erillään toimimisen pitkä historia ja sen aiheuttama jännite yhteistyöhakuisuudelle tunnustetaan.

Tavallaan tällainen uusi yritys- ja toimintakulttuuri on se, että toimitaan tällaisissa monenkeskisissä verkostoissa, ja sitten on se vanha organisaatiokulttuuri, että toimitaan organisaatiokeskeisesti, niin kyllä tämä jos mikä nostaa näitten välisen jännitteen. [A6]

Tutkituissa verkostoissa organisaatiolähtöisyydellä on pitkät perinteet, koska osaamiskeskustoimijat ovat työskennelleet alueellisten tavoitteiden eteen ennen klustereiden muodostamista (vuodet 1995–2006). Tätä organisaatiolähtöistä toimintatapaa kuvaa aluekoordinaattorin mukaan asenne ”me tehdään täällä tätä meidän juttua eikä kerrota vahingossakaan kellekään yhtään mitään”.

Vanhalla oske-kaudella kun tehtiin vain aluetyötä, niin silloinhan [asenne oli se, että] ei me mitään anneta. Että juu, me tehdään täällä tätä meidän juttua eikä kerrota vahingossakaan kellekään yhtään mitään. [A8]

Organisaatiolähtöisyyden perinteen uskotaan näkyvän erityisesti vanhoissa, pitkään toimineissa osaamiskeskuksissa juurtuneina toimintatapoina ja yhteistyöhakuisuuden vähäisyytenä.

Kaiken kaikkiaan yhteisen tekemisen määrä ei vastaa sitä, mitä minä olen asettanut tavoitteeksi tällaiselle klusterille. Se on jäänyt enemmänkin sateenvarjorooliin kuitenkin. Vaikka meillä on niitä hyviä asioita strategiassa esimerkiksi kansainvälistymisen suhteen ja eurooppalaisten hankkeiden suhteen, niin kyllä osaamiskeskusten tekeminen tahtoo vaan jäädä enemmän oskejen sisäiseksi. Seudullisen ohjautuvuuden rooli ja perinne on suuri varsinkin näillä vanhoilla oske-paikkakunnilla, joilla on toimittu vuosikausia seudullisena osaamiskeskuksena ja muodostettu yritysryhmiä. Klusterin sisällä on just [osaamiskeskuksia], jotka ovat jo tavoiltaan juurtuneita. [A16]

Yhteistyöhakuisuuden yhtenä esteenä näyttää olevan pelko siitä, että toinen osapuoli voisi hyötyä yhteistyön tuloksista enemmän kuin itse. Pelätään siis win-lose -tilannetta. Yhteistyökirjallisuudessa tämä tarkoittaa yhteistyön osapuolten välistä kilpailua (Browning, Beyer & Shetler 1995; Lewis 2006). Kilpailu yhteistyön osapuolten välillä on monimutkainen ilmiö. Seuraavassa käsitellään tarkemmin kilpailun ilmenemistä yhteistyöverkostoissa.

Perinteisenä kilpailuna pidettävä jännite syntyy tutkituissa yhteistyöverkostoissa resurssien jakamisesta yhteistyön osapuolten kesken. Silloin, kun toisten saamat resurssit voivat vähentää omia resursseja, tämä synnyttää keskinäistä kilpailua. Tutkimuskontekstissa tämä tarkoittaa esimerkiksi osaamiskeskusten arviointeja, joiden perusteella ministeriö määrittää osaamiskeskusten rahoituksen.

Kaikki yrittää näyttää ministeriön suuntaan hyvältä. Se nyt on ihan selvä, että semmoinen tietyn tyyppinen skabailu tässä on aina olemassa. [A7]

Jos keskinäistä kilpailua on liikaa, vuorovaikutus osapuolten välillä tulee vaikeaksi ja toiminta jää organisaatiolähtöiseksi. Aluekoordinaattorin mukaan yhteistyön onnistuminen edellyttää sellaisen asenteen välttämistä, jossa ”nähdään toisen alueen osaamiskeskus kilpailijaksi”.

Ei toisen alue-osken kanssa voi kilpailla. Kyllä sen toiminnan pitää lähteä siitä omasta toiminnasta eikä ainakaan pidä nähdä peikkoja toisen alueen oskessa. Silloin ollaan pahassa pulassa oske-toiminnassa, jos nähdään toisella alueella oske kilpailijaksi. Se muodostuu ihan mahdottomaksi. Jos omalla alueella vaan pitäydytään, niin sitten se menee sellaiseksi hiekkalaatikkoleikiksi. [A2]

Perinteistä kilpailua tyyppisemmin ilmiö näyttäytyy yhteistyöverkostoissa yhteistyön osapuolten välisenä jännitteenä. Tämä jännite tulee näkyville kaikissa tutkituissa osaamisklustereissa, joskin hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla. Osaamiskeskusten välistä jännitettä kuvataan ”edunvalvontana”, ”alueprotektionismina”, ”aluekeskeisyytenä” ja ”erivärisinä lippiksinä” samanväristen klusterilippisten sijaan.

Olen nähnyt hyviä yrityksiä, mitkä nauraa räkättää aika pienellä porukalla. [--] Businesspuolella se tavoite on usein niin tiukka, tuo neljän miljoonan kauppa pitää saada kiinni, siihen käytetään koko se henkilöstö. Sitten mennään se samanvärisen lippis päässä sinne suuntaan. Meidän ongelma on se, että meillä tuppaa olemaan vähän erivärisiä lippiksiä tässä. Meillä on tullut sellaisia selvästi huonoja käytänteitä ja tapoja. Sitten on se ongelma, että osa ihmisistä ei halua. ”En mä ton kanssa leiki, niin mä en leiki.” [A15]

Osapuolten välinen jännite näkyy varsin usein siinä, miten ideoita jaetaan klusterin sisällä. Verkostotoimijat tasapainoilevat erilaisten toimenpiteiden kohdalla organisaation omien tavoitteiden ensisijaisuuden ja koko verkoston kansallisten tavoitteiden tärkeyden välillä. Yhteistyöhakuisuus ei useinkaan ole helppoa. Omalle organisaatiolle saatetaan päätyä ”hakemaan alueellista etumatkaa” sen sijaan, että tehtäisiin heti verkostolle aloite yhteistyöhön. Yhteistyöaloite saatetaan tehdä vasta sitten, kun asiaa on valmisteltu jo pitkälle ja sillä tavalla pedattu oman organisaation saama hyöty.

Sehän on semmoinen kiinnostava balanssikin, koska jokainen joutuu vähän ratkomaan aina case by case, että kuinka paljon asioita esimerkiksi viedään eteenpäin alueen sisäpiirin kesken tai alueellisten toimijoiden kesken, ikään kuin haetaan tällaista alueellista etumatkaa johonkin toiseen alueeseen nähden, ja kuinka paljon sitten jaetaan. Se balanssi tuossa on joka kerta erikseen ratkaistava asia oikeastaan, että mikä hyvältä tuntuu ja mikä oikealta tuntuu. Ja kyllä mekin on tässä paljon tehty sellaisia juttuja, millä on myös kansallinen ulottuvuus. Ja kyllä me aina joudutaan miettimään, että tehdäänkö me tämä aluesilmälasit päässä vai tehdäänkö me tämä jotenkin kansallisilla silmälaseilla. [A14]

Erään tiimin ideointikeskustelussa tiimin jäsenet tuovat näkyvästi esille omia organisaatioitaan. Monikon ensimmäisellä persoonalla (me-muodolla) viitataan sekä viestijän kotiorganisaatioon että tiimiin tai klusteriin. Tulkinnanvaraista on, pyritäänkö viittauksilla kotiorganisaatioon tuomaan organisaation osaami-

sesta lisäarvoa klusterin yhteishankkeelle, varmistamaan oman kotiorganisaation mukanaolo hankkeessa ja hankkeesta saatu hyöty vai molempia. Olen kursivoinut lainauksesta ne kohdat, joiden voidaan tulkita viittaavan puhujan kotiorganisaatioon. Ensimmäisessä lainauksessa on tosin tulkinnallinen epäselvyys, tarkoittaa aluekoordinaattori (A) ilmaisulla ”meille tehtiin ehdotus valmistella ja koordinoida” klusteria vai omaa organisaatiotaan. ”Klusterin yhteisen projektin valmistelu ja koordinointi” viittaisi kyllä omaan organisaatioon, sillä klustereissa on yleensä vastuutettu yhteishankkeiden koordinointi jollekin tiimin jäsenelle (ja hänen edustamalleen organisaatiolle).

[Verkkokeskustelu]

[A]: Morjens johtoryhmä! [Sidosryhmän nimi] suunnasta *meille tehtiin ehdotus valmistella ja koordinoida ensi vuodeksi klusterin yhteistä projektia* liittyen [--]. Sanoivat, että Oske voisi olla tähän sopiva operaattori.

[--]

Mitäs mieltä olette, otettaisiinko koppi? *Me olemme osaltamme sellaiseen valmiit.*

[K]: Palaan [--] mielenkiintoiseen ehdotukseen myöhemmin.

[B]: Tuohon tuotekehityshankeajatukseseen pitää kyllä tutustua lähemmin - mutta jos klusteri lähtee toimijaksi, meillä pitää olla mahdollisuus vaikuttaa hankkeen toimintatapoihin koska tiedämme jo, ettei yksi ja sama malli sovi kaikille [--]. Jos se saadaan väännettyä vastaamaan yrityskentän tarpeita, se voisi olla hyvinkin toimiva instrumentti ja konkreettinen tapa saavuttaa myös klusterin määrällisiä tavoitteita.

[B]: Konkreettisemmin tuohon [--]ajatukseseen liittyen; osittain juuri tuotekehitystarpeitahan *me selvitimme mm. viime vuonna [--]esiselvityksessä* - loppuraportti ja alakohtaiset raportit löytyvät *meidän sivuiltamme* [linkki], joten sinänsä *meillä on jopa jonkun verran pohjaa*, ja aihe on tärkeä. On vain aikamoinen haaste saada aikaan sellainen hallittavissa oleva kokonaisuus, joka vastaa eri [yritysten] joskus hyvinkin erityyppisten tarpeisiin, varsinkin jos on tarkoitus nimenomaan buustata monen eri yrityksen (ja alan?) yhteishankkeita. Eli valmisteluun pitää varata tarpeeksi resursseja :-)

[C]: Kuulostaa mielenkiintoiselta lähtökohtaisesti. Samaa mieltä [B]:n kanssa, pitää saada vaikuttaa sisältöön. Ja toinen tärkeä asia on mielestäni se, että ei lähdetä massakoulutuslinjalle vaan enemmänkin yrityslähteistä sparrausta missä asiaa koulutetaan yritysten omien konkreettisten casejen kautta niin, että samalla vietään niitä eteenpäin = saadaan tuotekehityshankkeita ja niihin rahoitushakemuksia syntymään. Jos tähän päästään niin olen erittäin kiinnostunut, *tällaista ollaan meillä jo suunniteltu muutenkin* eli minulla on jonkin verran valmiiksi ajatuksia tähän olemassa.

[D]: Komppaan edellisiä. Kiinnostaa, mutta en usko ”yleiseen menetelmään”, joka palvelisi erilaisia [toimialan] yrityksiä. Tai toki tarpeeksi korkealla abstrahoinnilla saadaan malli aikaiseksi, mutta sen sitten opiskeleekin puolessa tunnissa, eikä se edistä juurikaan asioita käytännössä. Joten [B]:n peräänkuuluttama vääntö yritysten tarpeisiin oleellista.

[B]: Miten asiassa edetään, ja millä aikataululla?

[--]

Kaikkein organisaatiolähtöisimmässä toimintatavassa toimenpiteet pysyvät kokonaan erillisinä. Yhteistyöhakuisuus puuttuu tällöin kokonaan, eikä aloiteta yhteistyöhön tule missään vaiheessa. Aluekoordinaattori pitää liiallista aluekeskeisyyttä ”innovatiivisten oivallusten” ja vaikuttavien tulosten esteenä:

Sitten siellä on sellaisia asioita, että kun joku keksii jotakin, niin sitä vähän pantataan, koska se voi olla alueellisesti aika kiva juttu tehdä ensin se itse ja hakea siihen rahaa. [Hankkeen nimi] on tällainen hyvä esimerkki, että minusta loistava idea, miksei, mutta kun se on jossain [yhdessä osaamiskeskuksessa] ähellytetty se asia, niin mitä



hemmettiä sillä on tekemistä [meidän alueen] kanssa? Ei mitään. Juuri tällaisten innovatiivisten oivallusten esteenä saattaa olla alueellisia omia intressejä pitää se juttu siellä, hakea se raha, saada parille projekti-ihmiselle siinä liksa. Se on este. Sitten puuttuu sitä uskallusta ja rohkeutta tehdä joitain asioita vielä vähän räheemmin. [A15]

Organisaation edustajan yhteistyöhakuisuuteen vaikuttaa myös laajempi ympäröivä verkosto. Monenlaiset tavoitteet ja eri sidosryhmien toiveet pyrkivät vaikuttamaan yhteistyöhön omalta osaltaan, eikä ympäröivä verkosto välttämättä kannusta yhteistyöhakuisuuteen.

Että oske[-ohjelma]lla on tietyt tavoitteet, klusterilla on tietyt tavoitteet. [Kaupungin nimi] oskelle ei ole määritelty kirjoitettuja tavoitteita, mutta sitten meillä taas on toimari [osaamiskeskusohjelmaa alueella toteuttavan yrityksen toimitusjohtaja] hirveän vahvasti sanomassa, että tällaista pitäisi tehdä oskelle. Että valkkaa nyt näistä sitten ne toimenpiteet. Että mitkä on alueellista ja mitkä on kansallista. [A8]

Yhteistyön osapuolten välistä kilpailua on tutkittu kilpailevien yritysten välisen yhteistyön näkökulmasta. Tällöin kilpailua tavallisimmin pidetään yhteistyön vastakohtana, eli ajatellaan, että kilpailevat yritykset voivat hyötyä yhteistyöstä valitsemalla yhteistyön keskinäisen kilpailun sijaan. (Browning, Beyer & Shetler 1995; Lewis 2006.) Todellisuudessa näyttää siltä, ettei yhteistyötä tekemällä voida sulkea keskinäistä kilpailua pois, vaan kilpailu on tyypillistä verkostoyhteistyölle ja sitä on siis opittava hallitsemaan, jotta yhteistyö sujuisi. Esimerkkinä kilpailun hallinnasta on yritysten solmimat strategiset allianssit, jolloin yritykset toteuttavat yhteistyötä jollakin liiketoiminta-alueella jatkaen samanaikaisesti kilpailua muilla, sopimuksen ulkopuolelle jäävillä alueilla.

Yhteistyöhön sisältyvästä kilpailusta käytetään englanninkielistä nimitystä *coopetition*, joka on määritelty mielentilaksi, prosessiksi tai ilmiöksi, jota määrittävät yhtäaikainen yhteistoiminta (engl. cooperation) ja kilpailu (engl. competition) (Luo 2005, 72). Käsitettä on käytetty myös viittaamaan kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön. Tässä tutkimuksessa se ymmärretään Luon (2005) tavoin laajemmin luonnollisena ilmiönä, jonka ilmeneminen yhteistyökumppaneiden välillä on tavallista.

Kilpailua ilmenee myös interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa. Kilpailua voidaankin pitää luonnollisena ilmiönä sekä yhteistyösuhteissa että yleensäkin ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tällöin toimivan yhteistyön kannalta kysymys ei niinkään ole siitä, miten kilpailutilanne voitaisiin poistaa, vaan siitä, miten osapuolten välistä jännitettä voidaan hallita siirtyen organisaatiolähtöisyydestä yhteistyöhakuisuuteen.

Yhteistyöhakuisuus ei ole muuttumaton tila. Usein yhteistyöhakuisuus näyttää olevan vuorovaikutusprosessin tulosta. Vuorovaikutuksessa rakennetaan yhteisiä tavoitteita. Monissa tapauksissa näyttää siltä, että vasta keskinäisen vuorovaikutuksen lopputuloksena voidaan nähdä, mihin yhteistyöllä voitaisiin päästä ja että yhteistyöhön kannattaa pyrkiä.

Kyllä se keskustelu auttaa siinä, että helpommin ymmärretään, että nyt kysymys on kuitenkin Suomen pärjäämisestä eikä niinkään Äkämäkönkäänkankaan yksittäisen yrityksen pärjäämisestä, joka tietysti kulminoituu siihen myöskin. Mutta se näkymä,

että meillä on kuitenkin ne vajaa viisi miljoonaa asukasta täällä ja sitten mitä sillä voidaan tehdä, niin on pakko yhdistää voimia ja puhaltaa yhteen hiileen, eikä niinkään että tehdään piirikunnallisesti kilpaillen samoja asioita eri puolilla. [A9]

Osaamisklustereiden observoidussa vuorovaikutuksessa keskustelu yhteistyön merkityksestä klusterille oli edelleen näkyvillä, joten keskinäisen kilpailun hallintaa ei voida pitää vain yhteistyön alkuvaiheen haasteena. Tutkimuskontekstissa keskinäinen kilpailu konkretisoituu vuorovaikutuksessa usein valtakunnalliseen toimintaan, jolla viitataan osaamiskeskuksen tekemään yhteistyöhön sekä alueelliseen toimintaan, jolla useimmiten viitataan osaamiskeskusten omaan, organisaatiolähtoisempään toimintaan. Erään klusterin puhelinkokouksessa keskusteltiin yhteishankeaiheista. Samalla käytiin ohimennen lyhyt keskustelu siitä, pitäisikö klusteritoimijoiden keskittyä tekemään valtakunnallista työtä yhteistyössä vai hakea tasapainoa valtakunnallisen ja alueellisen toiminnan välillä. Yhteistyökumppaneiden näkemykset tästä voivat vaihdella.

[Verkkokokous]

[A]: Osa kannattaa tehdä valtakunnan tasolla, osa alueellisella. Mihin [ehdotetuista hankeaiheista] vois hypätä mukaan ja vakuuttaa alueelliset stakeholderit?

[B]: Nää [ehdotetut hankeaiheet] olis kansallista tasoa, alueellista tekee yhteistyötahot. Mun mielestä meidän pitää keskittyä vaan kansalliseen tasoon.

Vuorovaikutuksen avulla verkoston toimijat voivat kuulostella ja tehdä näkyviksi toistensa taustoja, tavoitteita ja motiiveja. Klusterikoordinaattori kuvaa strategiapäivitystä, jonka yhteydessä ”varattiin keskustelulle aikaa, haettiin yhteistä näkemystä ja yhteisiä valintoja” sekä kerrottiin oman organisaation taustoista ja tavoitteista.

Tämä strategiatyö tuli meille hyvään aikaan. Strategiapäivitys tehtiin uudella tavalla fasilitoidusti, keskustellen ja sille varattiin aikaa. Haettiin sitä yhteistä näkemystä ja yhteisiä valintoja. Jokainen sai tuoda esille sen mikä on omalle alueelle ja sen yrityksille tärkeätä tai sitten kansallisesti merkittävää. Keskusteluja käytiin, ja hyväksyttiin että jotkut asiat kiinnostavat vaan joitakin alueita, mutta mitä valittiin kansalliseen strategiaan, on se yhteisen tekemisen fokus. [K4]

Vuorovaikutuksella rakennetaan verkostotoimijoiden välille vuorovaikutussuhteita sekä muodostetaan tiimejä.

Vuorovaikutuksessa neuvotellaan myös yhteistyön pelisäännöistä: toimintatavoista, vastuista ja tulosten jakamisesta. Nämä neuvottelut tapahtuvat eksplisiittisesti esimerkiksi tiimikokouksissa, mutta niitä käydään myös implisiittisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja erilaisilla kokoonpanoilla (Eden & Huxham 2001). Usein kyse on epäformaaleista sopimuksista, joko ääneen lausutuista tai hiljaisesti muodostuneista normeista. Tällaisten epämuodollisten normien ja sopimusten muodostumiselle on tyypillistä, että yhteistyön odotetaan jatkuvan tulevaisuudessa – tämä jatkuvuuden odotus lisää luottamusta siihen, että toisten odotetaan käyttäytyvän normien ja kohtuullisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatimusten mukaan. Normit muodostuvat yleensä tilanteissa, joissa kaikki kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä ja ovat siten motivoituneita heittäytymään normien varaan. (Smith, Carroll & Ashford 1995.)

Tutkituissa verkostoissa käytetään jossain määrin myös formaaleja, usein kirjallisia sopimuksia, kuten lisensointisopimuksia ja puitesopimuksia, joissa määritellään eri toimijoiden roolit, selkiytetään tekijänoikeudet jne. Pelisääntöjen neuvottelu ei aina ole yksinkertaista.

Ei näissä oske-klusterikinkereissä, en minä ainakaan ole kuullut mistään muusta toimintamallista tai projektista, johon liittyisi tämän tyyppinen tapa [yhteistyösopimus] yrittää hallita sitä asiaa. Jäsentää. Kaikki vähän miettii, että hetkinen, mites tämä nyt menee. Tämä on erilainen tapa tehdä tätä asiaa. Se vaatii vähän jumppaa selvästi. Me on käyty sitä keskustelua nyt vuoden ajan. Kyllä ne nyt pikkuhiljaa hiffaa sen, että tällaisilla konsepteilla on hyvä olla selkeä omistajuus ja johtajuus. Se antaa toimintavapautta ja sellaista tiettyä selkeyttä siihen toimintaan puolin ja toisin. [A14]

Kun verkostotoimijat tasapainoilevat organisaatiolähtöisyyden ja yhteistyöhakuisuuden välillä, tämä näkyy usein myös siinä, missä määrin halutaan ja pidetään kannattavana jakaa tietoa omista taustoista. Näyttää siltä, että verkoston yhteistyömahdollisuuksia pystyvät parhaiten hyödyntämään ne toimijat, jotka kertovat avoimesti omista ja oman organisaationsa tavoitteista, taustoista ja rajoituksista. Klusterikoordinaattori kuvaa tätä omasta näkökulmastaan arvioiden avointen toimijoiden pystyvän paremmin yhteistyön rakentamiseen kuin ”oman alueen moodissa” vielä olevien toimijoiden.

Mielestäni eniten tässä hyötyvät ne, jotka jakavat omaa osaamistaan ja kontaktejaan enemmän. Avoimella, yhteistyötä arvostavalla asenteella ja laajoilla verkostoilla saa paremmin juostua yhteishankkeita kokoon ja myös kansallisia isompia hankkeita. Osa on syystä tai toisesta oman alueen moodissa vielä. Jos rahoitusmuoto sallii, yritämme kuitenkin lisätä ylläalueiden yhteistyötä, tämä vaatii myös uusia kompetensseja ja paljon projektipäälliköiltä. [K4]

Erään klusterin aluekoordinaattori päätyy samaan tulokseen. Hän arvioi salailun vähentävän oman organisaation klusteriyhteistyöstä saamaa hyötyä.

Mitä enemmän tuo mahdollisimman avoimen tilanteen siitä omalta alueelta asian käsittelyyn, niin sitä enemmän saa itsekin. Niin se on. [A2]

Keskinäisen vuorovaikutuksen koetaan auttavan verkostotoimijoiden välisen jännitteen hallinnassa myös niissä tapauksissa, joissa ei jostain syystä, esimerkiksi resurssi- ja priorisointikysymysten takia käynnisty kovin tiivistä yhteistyötä. Tällöin voidaan yhdessä tunnustaa organisaatiokohtaisten tavoitteiden olemassaolo ja päätyä tekemään yhteistyötä tietyillä alueilla, mutta jättää tilaa myös organisaatioiden omille erillisille toimenpiteille. Näissä tapauksissa verkoston osapuolten välisen neuvottelun koetaan auttavan oman toiminnan suunnittelussa ja rakentavan luottamusta osapuolten välille. Verkoston toimijat kokevat avoimuuden merkityksen varsin suureksi siinä, ettei tarvitse yrittää tulkita toisten tavoitteita ja motiiveja rivien välistä.

Ehkä yksi isoimpia asioita on alueellisten ja kansallisten toimintatapojen välinen ristiriita. Sen suhteen pitäisi olla ihan rehellinen, että koska toimitaan kansallisesti ja koska alueellisesti. [A5]

Kun verkostotoimijat ovat eri organisaatioissa ja usein fyysisestikin eri paikkakunnilla, viestintäteknologia tarjoaa mahdollisuuden säännölliseen ja usein toistuvaan vuorovaikutukseen. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että teknologiavälitteisyys voi lisätä vuorovaikutuksen avoimuutta (Valo 2003; Walther 1996).

Pelkkä myönteinen asenne yhteistyöhön ei siis riitä. Toimivassa yhteistyössä yhteistyön osapuolten tulee myös vuorovaikutuksessaan pyrkiä yhteistyöhön.

---

#### Yhteenveto / Organisaatiolähtöisyydestä yhteistyöhakuisuuteen

Verkostoyhteistyö edellyttää aiemmin erillään toimineilta osapuolilta uudenlaisia toimintatapoja. Siirtyminen organisaatiolähtöisyydestä kohti toimivaa yhteistyötä vaatii yhteistyökumppaneilta yhteistyöhakuisuutta. Yhteistyön osapuolten välinen kilpailu on tyypillistä verkostoyhteistyölle. Sitä on opittava hallitsemaan, jotta yhteistyö sujuu. Usein yhteistyöhakuisuus on vuorovaikutusprosessin tulosta. Monissa tapauksissa vasta vuorovaikutuksen tuloksena voidaan nähdä, mihin yhteistyöllä voitaisiin päästä ja että yhteistyöhön kannattaa pyrkiä. Verkoston yhteistyömahdollisuuksia pystyvät yleensä parhaiten hyödyntämään ne toimijat, jotka kertovat avoimesti omista ja oman organisaationsa tavoitteista, taustoista ja rajoituksista.

---

### 7.3 Erilaisuuden hyödyntäminen

Osaamiskeskustoimijoita askarruttaa verkoston jäsenien keskinäinen erilaisuus. He kokevat tämän yhteistyön osapuolten erilaisuuden haasteeksi, joka hankaloittaa yhteisen ymmärryksen löytämistä ja yhteistyön tekemistä. Verkoston jäsenet hahmottavat keskinäistä erilaisuuttaan neljästä näkökulmasta:

- 1) Erilaiset näkemykset verkoston tavoitteista:  
On saattanut olla, että tuskastamme toisiimme, kun jonkun näkökulmasta toiminnan pitäisi olla tällaista ja jonkun näkökulmasta taas ihan tuollaista. [K1]
- 2) Maantieteellisten alueiden erilaiset piirteet ja tarpeet:  
Nämä alueet ovat erikokoisia. On pieniä kaupunkeja, on vähän suurempia kaupunkeja. Jotkut tekevät hyvinkin paljon yritysten kanssa yrityskohtaisia juttuja, sitten esimerkiksi jossain [kaupungin nimi] on ollut jättiyrityksiä, joiden kanssa tehdään ainakin puheen tasolla tosi isoja hankkeita tai kv-kuvioita. [K1]
- 3) Kotiorganisaatioiden toimintatapojen erilaisuus:  
Joku toteaa, että te teette niin utopistista, että ei tässä ole mitään järkeä eikä tämä ikinä toteudu. Ja taas se toinen sanoo, että te teette tällaista pientä nyperystä muutaman yrityksen kanssa, että ei tämä ala kehity siitä nyperyksestä yhtään mihinkään. [K1]
- 4) Verkoston toimijoiden yksilölliset erot maailmankuvassa, kiinnostuksen kohteissa, viestintätavoissa, -tyylissä ja -taidoissa:  
Tavallaan ihmisten intressit ja maailmankuvat ovat kohtuullisen kaukana toisistaan. [A14]

Osapuolten erilaisuus on erittäin tyypillistä verkostoyhteistyössä. Diversiteettitutkimuksessa on eritelty erilaisuuden lähteitä tiimien, organisaatioiden ja ver-

kosten jäsenten välillä. Erilaisuuden lähteiksi aiemmassa tutkimuksessa on määritelty erilaiset persoonallisuuden piirteet (Giambatista & Bhappu 2010), demografiset tekijät, kuten ikä tai etninen tausta (Ayoko, Härtel & Callan 2002; Dickson, Hargie & Wilson 2008; Giambatista & Bhappu 2010; Kell, Marra, Holmes & Vine 2007), osaamisen erot (Kearney, Gebert & Voleple 2009; Keller 2001; Riedlinger, Gallois, McKay & Pittam 2004; Sarin & Mahajan 2001) sekä rakenteellinen diversiteetti (Boone & Hendricks 2009; Cummings 2004; Walsh & Maloney 2007). Aiemman tutkimuksen (Giambatista & Bhappu 2010) mukaan pinnallisemmat erilaisuuden lähteet, kuten demografiset tekijät, vaikuttavat yhteistyön alkuvaiheessa toimintaan enemmän, kun taas pitkäkestoisessa yhteistyössä esimerkiksi arvojen ja persoonallisuuden piirteiden eroavaisuuksilla alkaa olla suurempi merkitys.

Erilaisuus asettaa haasteen yhteistyön onnistumiselle. Haaste syntyy ennen kaikkea siitä, ettei yhteisymmärryksen saavuttaminen ole helppoa erilaisista taustaoletuksista johtuen. Toisen ajattelumallien ja näkemysten ymmärtäminen voi olla vaikeaa, erityisesti hajautetussa yhteistyössä (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2005). Verkoston diversiteetti voi näkyä erimielisyyksinä, konflikteina ja väärinymmärryksinä. Se voi kuitenkin tuoda yhteistyöhön myös moniäänisyyttä, uutta tietoa ja uusia käytänteitä (Giambatista & Bhappu 2010; Hustad 2008). Erilaisuudesta on aiemman tutkimuksen (Giambatista & Bhappu 2010) mukaan eniten hyötyä silloin, kun erilaisuus on jollain tavalla relevantti tehtävän suorittamisen kannalta.

Verkoston toimijoiden erilaisuus voi siis olla verkostolle paitsi haaste, niin myös suuri synergiaetujen tuoja. Hyöty syntyy siitä, että erilaiset toimijat onnistuvat muodostamaan keskinäisessä vuorovaikutuksessaan yhteisiä merkityksiä. Erilaisuus auttaa kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintamalleja ja ajattelutapoja. Tällöin tulokset voivat olla innovatiivisempia kuin kovin samanlaisten toimijoiden aikaansaamat tulokset. (Hustad 2008.) Klusteritoimijat vaikuttavat sekä tiedostavan keskinäisen erilaisuutensa että pitävän erilaisuutta parempien tulosten lähteenä.

Klusterissa ovat jo useamman vuoden toimineet samat henkilöt. Koulutus- ja kokemustaustat sekä alueiden tavoitteet ovat kuitenkin hyvin erilaisia niin kuin ovat persoonatkin. [...] Se, että löydetään sitten se yhteinen ajattelumalli ja tavoite, voi välillä vaatia enemmän, mutta toisaalta lopputulos voi olla paljon innovatiivisempi kun tuodaan niin paljon enemmän näkökantoja mukaan. Silloin kun saadaan kaikki mukaan suunnitteluun. [K4]

Miten erilaisuus voidaan verkostossa kääntää vahvuudeksi? Kirjallisuudessa puhutaan erilaisuuden ylittämisestä (Hardy, Lawrence & Grant 2005, 58) sekä erilaisuuden arvostamisesta ja siihen rohkaisemisesta (Holton 2001, 37). Käytännön yhteistyön tasolla voitaisiin puhua erilaisuuden hyödyntämisestä. Erilaisuuden hyödyntäminen voi tarkoittaa erilaisten näkemysten esille tuomista ja erilaisten vahvuuksien valjastamista yhteisten tavoitteiden toteutumiseen. Jotta erilaisista näkemyksistä voidaan muodostaa innovatiivisia tuloksia, verkostotoimijoiden täytyy pystyä muodostamaan asioille yhteisiä merkityksiä. Yhteisten merkitysten muodostaminen edellyttää toistuvaa ja jatkuvaa vuoro-

vaikutusta. Yhteisillä merkityksillä tarkoitetaan yhdessä ymmärrettyä käsitystä mm. verkoston tavoitteista, strategisista suuntaviivoista, toimijoiden erikoisosaamisista ja tavoitteisiin pääsemisen keinoista (Peters & Manz 2007). Aluekoordinaattorin mukaan heidän klusterissaan ”yhteinen näkeminen on pitimmällä”. Tähän on hänen mukaansa päästy ”yhdessäolon ja viestinnän” kautta.

Sillä viestinnällä ja sillä yhdessäololla ja semmoisen yhteisen näkemisen... Nyt se on jo paljon pitimmällä. Nähdään myöskin niitten muitten ongelmia ja tilannetta enemmän. Tiedetään niitten näitä juttuja. Mikä se niitten alueen ja niitten yritysyriyhmien tällöinen syy on, miks ne on olemassa, ja se dynamiikka millä se toimii. Ne ovat selkeämmin näkyvillä. [A13]

Edellisessä esimerkissä aluekoordinaattori tarkoittanee monenlaista vuorovaikutusta, joka on auttanut klusteritoimijoita tutustumaan toisiinsa, toistensa taustoihin ja ajattelutapoihin sekä muodostamaan vuorovaikutussuhteita toistensa kanssa. Klustereissa on haettu yhteistä ymmärrystä myös keskustelemalla nimenomaan sellaisista asioista, joissa havaitaan erilaisia näkemyksiä. Klusterikoordinaattori kertoo, että heidän klusterissaan on ollut hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mihin klusterissa pitäisi pyrkiä ja millaista yhteistyötä pitäisi tehdä. Näitä näkemyseroja on ”pyöritetty” vuorovaikutuksessa, ja lopputuloksena on klusterikoordinaattorin näkemyksen mukaan päädytty tilanteeseen, jossa hyväksytään erilaiset lähestymistavat ja toimintatapojen moninaisuus.

Tätä [toimijoiden erilaisista näkemyksistä johtuvaa] skaalaushaastetta on pyöritetty. Että kyllä ne ehkä uskovat ja ymmärtävät tämän, että ei siitä voikaan tehdä linjausta, että sen pitäisi olla juuri tuollaista. Se on sekä-että-toimintaa kyllä. [K1]

Holtonin (2001, 38) mukaan erilaisiin mielipiteisiin suhtaudutaan liian usein erimielisyyksinä eikä osoituksena toimijoiden erilaisuudesta. Tällöin ryhdytään ratkaisemaan erimielisyyttä ja hallitsemaan konfliktia sen sijaan, että keskityttäisiin muodostamaan yhteisiä merkityksiä ja löytämään uusia ajattelutapoja. Puhutaan myös rakentavista konflikteista (engl. constructive conflicts), joilla tarkoitetaan erimielisyyksien ja erilaisuuden käsittelyä osapuolten välillä rakentavalla tavalla (Decuyper, Dochy & Van den Bossche 2010, 117). Erilaisuuden hyödyntäminen ei silti suinkaan aina tapahdu konfliktien kautta.

Hajautetussa ja organisaatioiden välisessä yhteistyössä viestintäteknologian rooli vuorovaikutuksen lisäämisessä voi olla merkittävä. Verkostoyhteistyön lisäämiseksi klustereilla on käytössä erilaisia viestintävälineitä.

---

#### Yhteenveto / Erilaisuuden hyödyntäminen

Yhteistyön osapuolten erilaisuuden koetaan hankaloittavan yhteistyötä. Erilaisista taustaoletuksista johtuen yhteisymmärryksen saavuttaminen ei ole helppoa. Yhteistyökumppaneiden erilaisuus voi näkyä erimielisyyksinä, konflikteina ja väärinymmärryksinä. Se voi tuoda yhteistyöhön myös moniäänisyyttä, uutta tietoa ja uusia käytänteitä. Erilaisuus auttaa kyseenalaistamaan toimintamalleja ja ajattelutapoja, mikä edistää tulosten innovatiivisuutta. Erilaisuutta hyödynnetään tuomalla esille erilaisia näkemyksiä ja valjastamalla erilaisia vahvuuksia yhteisten tavoitteiden toteutumisen eteen. Edellytyksenä on verkostotoimijoiden yhteisten merkitysten muodostaminen. Tämä edellyttää toistuvaa ja jatkuvaa vuorovaikutusta.

---

## 7.4 Suunnittelusta toteutukseen

Verkostoyhteistyön haasteeksi on osaamisklustereissa osoittautunut myös yhteistyön tuloksellisuus. Osaamisklustereissa koetaan, että vaikka keskustelu asioista sujuu hyvin, yhteistyö jää liian helposti ideoinnin ja suunnittelun tasolle eikä tuota tuloksia, kuten klusterikoordinaattori kuvaa seuraavassa.

Me puhutaan paljon enemmän kuin me ehditään tekemään. Tietyllä tavalla se, mikä pitäisi tehdä paremmin on, että on valtava määrä ideoita ja ajatuksia, sovittuja, tavaltaan jo vähintäänkin puoliksi sovittuja asioita, ja sitten ne jäävät vähän savolaisittain siihen välimaastoon. Se on ehkä normaali asioiden tila. Mutta se on sellainen mitä pitäisi terävöittää. Ikään kuin sitä toteutus päätää. [K2]

Jos suunnitelmat eivät toteudu, verkostoyhteistyö voi näyttäytyä turhina pala-vereina, tuhlattuina resursseina ja hyödyttömänä ponnisteluna, joka ei tuota tuloksia. Silloinkin kun verkostoyhteistyön koetaan tuottavan tuloksia, saate-taan ajatella, että verkostossa olisi potentiaalia paljon suurempiin tuloksiin kuin mitä todellisuudessa saavutetaan.

Semmoinen kokoustaminen ja näitten tämmöisten niin sanottujen tyydyttävien tulosten saaminen tällä tavalla näin, sen voi aina tehdä, mutta kuinka oikeasti jotain merkittävää syntyy, jolla on jotain merkitystä yhteiskunnalle ja kansantaloudelle? Sehän siinä vaikeaa on. [A13]

Yhteistyörakenteet voidaan pystyttää esimerkiksi hallinnollisella päätöksellä, mutta rakenteet eivät vielä takaa yhteistyön syntymistä. Eräs aluekoordinaattori perustelee, että jos verkoston muodostuminen ei muuta arkipäivän työtä millään tavalla, se kertoo siitä, ettei verkostoyhteistyö ole vielä käynnistynyt.

Missä se on se klusteroitumisen vahvuus? Koska me toisaalta ymmärretään hyvinkin se ministeriön ajatusmalli, mitä ne ajattelevat yleensä sillä, että ne ovat tällaisen klusteroitumisen valinneet tämän seuraavan osaamiskeskusohjelmakauden sisällöksi. Mutta siinä on vaan sellainen, että me koetaan se vähän enemmän sillä tavalla, että se on semmoinen teoreettinen malli, millä he ovat tulleet tähän. He ovat miettineet, että eka vaiheessa vahvistetaan alueellista osaamista ja sen jälkeen haetaan tämmöisiä kansallisia vahvuuksia. Ja jos sitä miettii, että miten se näkyy, niin minä kyllä mietin tätä meidän arkipäivän tekemistä täällä alueella, niin varsinaisesti siinä ihan arkipäivän tekemisessä, alkuvaiheessa varsinkaan se ei oikeastaan näkynyt. [A3]

Toisin sanoen verkostoituminen, verkstorakenteiden pystyttäminen, ei vielä itsessään riitä tulosten saavuttamiseksi. Verkostoihin täytyy syntyä verkosto-toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa voidaan löytää yhteiset tavoitteet, joita kohti voidaan yhteistyöllä pyrkiä. Ilman yhteisiä tavoitteita yhteistyöltä putoaa pohja pois, ja tuloksia on vaikea saavuttaa. Vuorovaikutuksessa voidaan hakea yhteistä ymmärrystä, etsiä yhteisiä tavoitteita sekä neuvotella ja sopia tarkemmin tavoitteista. Kun yhteistyölle löydetään tavoitteet ja niitä aletaan tavoitella, pystytään yhteistyöhön tuomaan aluekoordinaattorin peräänkuuluttamia ”sisältöjä”. Ilman yhteistyön sisältöjä (tavoitteita) voidaan puhua aluekoordinaattorin sanoin ”verkottumisesta verkottumisen vuoksi”.

Pelkästään sillä verkottumisella verkottumisen vuoksi ei saavuteta yhtään mitään, vaan kyllä meidän pitää pystyä rakentamaan temaattisia sisältöjä ja hyvin nopeasti tuomaan sisältöjä. Jos me ei pystytä siihen eurooppalaisella ja globaalilla tasolla, niin voidaan kysyä, että onko meillä lisäarvoa. [A16]

Verkostoissa ei aina pystytä heti löytämään täydellistä yhteisymmärrystä yhteistyön tavoitteista ja toimintatavoista. Huxham ja Vangen (2005, 123) esittävät hyväksi toimintatavaksi tällaisissa tilanteissa neuvotella riittävä yhteisymmärryksen määrä ja ryhtyä sitten tekemään niitä asioita, joista päästään yhteisymmärrykseen. Tällöin onnistuminen yhteistyössä joillain alueilla voi lisätä luottamusta toimijoiden välillä ja helpottaa yhteisymmärryksen saavuttamista muillakin osa-alueilla. Tätä kutsutaan pienten voittojen taktiikaksi. Näin välitetään se vaara, että suunnittelusta ja neuvotteluista ei koskaan päästä tuloksellisen yhteistyön tasolle. Toisaalta näin toimimalle otetaan yhä se riski, että yhteistyö epäonnistuu tällä valitullakin osa-alueella ja käytetyt resurssit menevät hukkaan.

Yhteistyön tuloksellisuuden kannalta keskeinen seikka liittyy tiiviiseen yhteydenpitoon yhteistyökumppaneiden välillä. Tuloksia tuottava yhteistyö edellyttää aina jonkinasteisen yhteisymmärryksen saavuttamista verkoston toimijoiden kesken, mikä tapahtuu tiiviissä vuorovaikutuksessa. Hajautetussa verkostossa tämä edellyttää järkeviä toimintatapoja ja kasvokkaisuorovaikutuksen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhdistämistä.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitys verkostoitumisessa ja verkostoyhteistyössä on kasvanut viestintäteknologian kehittymisen myötä. Viestintäteknologian käyttö mahdollistaa tiiviimmän vuorovaikutuksen eri organisaatioiden edustajista muodostuvien verkostojen sisällä. Peters ja Manz (2007, 124) pitävät hajautunutta yhteistyötä ilman viestintäteknologian hyödyntämistä käytännössä mahdottomana, sillä heidän mukaansa tällöin ei voida päästä kovin kauas tilanteesta, jossa yksilöt työskentelevät toisistaan erillään eikä yhteistyön synergiaetuja saavuteta. Silti käytännön yhteistyössä yhä välillä turvaudutaan perinteisiin yhteistyömenetelmiin, kuten kasvokkaskokouksiin, joiden välillä ei pidetä juurikaan yhteyttä eivätkä asiat välttämättä etene kokousten välillä. Tällöin viestintäteknologian mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä eikä yhteistyössä päästä tarpeeksi nopeasti toteutuksen tasolle.

Järkevien toimintatapojen löytäminen hajautettuun yhteistyöhön voi lisätä yhteistyön osapuolten sitoutumista, helpottaa maantieteellisesti kaukana sijaitsevien yhteistyökumppaneiden osallistumista sekä tuoda helpotusta suunnittelusta toteutukseen siirtymisen haasteeseen. Aluekoordinaattori pitää verkostoyhteistyön haasteena viestintäteknologian mahdollisuuksien hukkaamista, koska ihmisiltä puuttuu toimintamalli tai kulttuuri viestintäteknologian käyttämiseen omassa työssä.

Kyllä se [viestintäteknologia] on hirveän tehokas tapa koota niitä ryhmiä ja luoda sitä yhteistä tekemistä. Verkostoituminen alkaa mennä niin teoriasta käytäntöön näitten sähköisten välineitten avulla. [--] Tietysti ehkä ihmisillä ei ole ihan vielä semmoinen toimintamalli tai kulttuuri olemassa, että käytännössähän sitä sitten täytyy keksiä joku tapa, millä ne pakotetaan tai vedetään sinne tekemään sitä. [A6]



Viestintäteknologian tehokkaampi hyödyntäminen edellyttääkin tietynlaista työskulttuurin muutosta. Aluksi uusien toimintatapojen omaksuminen tuntuu ennemminkin tuottavan lisätyötä kuin helpottavan tavoitteiden saavuttamista, ja konkreettisten hyötyjen näkeminen voi olla vaikeaa.

Verkostoissa yhteistyö tiivistyy tiimeihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Avain verkostoyhteistyön ymmärtämiseen ja sen tuloksellisuuden lisäämiseen voi olla panostaminen tiimien ja vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen ja ylläpitoon.

---

#### Yhteenveto / Suunnittelusta toteutukseen

Toimivassa yhteistyössä onnistutaan siirtymään suunnittelusta tulosten tuottamiseen. Sen vuoksi on tärkeää löytää yhteiset tavoitteet, joita kohti voidaan yhteistyöllä pyrkiä. Silloin kun yhteisymmärryksen saavuttaminen on vaikeaa, voidaan pyrkiä luottamuksen rakentamiseen ns. pienten voittojen taktiikalla eli ryhtymällä yhteistyöhön niissä asioissa, joista päästään yhteisymmärrykseen. Järkevien vuorovaikutuskäytänteiden merkitys on suuri tässäkin yhteydessä. Joskus avain verkostoyhteistyön tuloksellisuuden lisäämiseen voi olla panostaminen tiimien ja vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen ja ylläpitoon.

---

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhä useammassa työtehtävässä yhteistyön tekeminen on merkittävä osa työtä, niin organisaatioiden sisällä kuin niiden välilläkin. Yhteistyötä käsittelevissä tutkimuksissa yhteistyötä pidetään useimmiten pelkästään positiivisena ilmiönä. Työntekijöille itselleen yhteistyö voi kuitenkin kielteisimmillään näyttäytyä ylimääräisenä rasitteena, joka vie liikaa aikaa muilta työtehtäviltä kiireiseksi koetun arjen keskellä. Jos yhteistyön ei koeta olevan merkityksellinen osa omaa työtä tai tuottavan haluttuja tuloksia, mutta sen tekemistä vaaditaan, yhteistyötä saatetaan olla tekevinään, ”silmänlumeeksi”. Erilliset toimet raportoidaan yhteistyöksi, mutta yhteistyön synergiaedut jäävät saavuttamatta.

Parhaimmillaan yhteistyön koetaan tuovan omalle työlle niin vaikuttavia tuloksia, että niitä ei kovallakaan työllä olisi saatu aikaan ilman yhteistyötä. Yhteistyö voi näyttäytyä tulosten tekemisen alustana, joka koetaan työssä ensiarvoisen tärkeäksi. Yksittäiselle työntekijälle yhteistyön tuomat edut voivat olla monimuotoisia. Yhteistyön hyöty voi olla oman asiantuntijuuden ylläpito, inspiraation ja innostuksen tuominen, oman alan tärkeiden ja ajankohtaisten asioiden hahmottaminen, tuen saaminen tai ongelmanratkaisussa auttaminen. Yhteistyö voi olla erittäin tärkeää työssä viihtymisen ja työssä kehittymisen kannalta. Tämä tulee esille erityisesti asiantuntijatyössä, jossa työntekijän asiantuntemus omalla alueellaan voi olla niin vahvaa, ettei esimiehen rooliin kuulu tarjota apua tai tukea tähän asiantuntemusalueeseen liittyvissä asioissa. Tällöin tämä perinteisesti esimiehiltä odotettu tuki ja apu saattaakin tulla asiantuntijan ulottuville yhteistyöstä muiden asiantuntijoiden kanssa. Kaikissa näissä tapauksissa yhteistyö toteutuu käytännössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Näiden yhteistyön ääripäiden – yhteistyö kuormittavana lisärasitteena ja yhteistyö tärkeimpänä tulosten aikaansaamisen väylänä – välillä on useita yhteistyön muotoja, joissa yhteistyöstä on hyötyä, mutta se ei kuormita liikaa. Miten näitä toimivan yhteistyön muotoja voidaan löytää? Mitä toimiva yhteistyö edellyttää?

Seuraavissa luvuissa tutkimuksen tuloksista tehdään johtopäätöksiä verraten niitä aiempaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa on käytössä moniteoriainen lähestymistapa, jossa tuloksia, aiempaa tutkimusta ja teorioita

vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä ja teknologiavälitteisyydestä peilataan tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Tavoitteena ei ole niinkään testata tai kehittää yksittäisiä teorioita, vaan muodostaa kokonaiskuva ja tuoda uutta tietoa yhteistyön ja vuorovaikutuksen ilmiöistä, niiden keskinäisistä suhteista sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen hyödynnettävyydestä yhteistyössä.

## 8.1 Monimuotoinen yhteistyö

Tutkimukseni lähti liikkeelle yhteistyön määritelmästä, jonka mukaan yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma. Yhteistyöhön määritettiin tyypillisesti kuuluvan päätöksentekoa toisistaan riippuvaisten osapuolten kesken, päätösten yhteistä omistajuutta sekä yhteisvastuuta tuloksista. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen suhteen lähtökohtana oli, että yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimukseni tulosten perusteella yhteistyön määritelmää voidaan tarkentaa. Yhteistyö on hyvin moniulotteinen ilmiö, mikä johtuu osittain sen vahvasta kontekstisidonnaisuudesta. Erityyppisissä konteksteissa yhteistyön tekemisen tavat ja vuorovaikutuksen ilmiöiden merkitys voivat olla erilaisia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hajautunutta tietoperustaista yhteistyötä, ja näkökulma on niissä merkityksissä, joita yhteistyön osapuolet antavat yhteistyölle.

*Vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia.* Kun tarkastellaan yhteistyötä, jonka osapuolet ovat tekemisissä toistensa kanssa, yhteistyö toteutuu konkreettisesti yhteistyön osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen ihmisten välisen vuorovaikutuksen tarkastelu avaa ikkunan yhteistyön toteutumisen tutkimiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Yhteistyötä tehdessään ihmiset muodostavat ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteita, tiimejä ja verkostoja. Tutkittujen verkostojen (osaamisklustereiden) yhteistyö näyttää tiivistyvän verkostojen tiimeihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Eniten resursseja vievä, mutta tiivein ja tuloksellisin yhteistyö toteutuu kahden tai joskus kolmen ihmisen välisissä vuorovaikutussuhteissa. Verkostonäkökulma liittyy yhteistyön laajempaan ympäristöön, erilaisten toimijoiden ja sidosryhmien muodostelmaan, jossa yhteistyö kuitenkin käytännössä toteutuu ihmisten välisissä erilaisissa vuorovaikutussuhteissa ja tiimeissä.

*Yhteistyö tähtää tavoitteiden toteuttamiseen.* Mikä tahansa yhteinen tekeminen ilman tavoitteellisuutta ei ole yhteistyötä. Yhteistyö voi lähteä liikkeelle monenlaisista tavoitteista, kuten jonkin uuden luomisesta tai jonkin ongelman ratkaisusta. Erilaiset tavoitteet lisäävät yhteistyön kontekstisidonnaisuutta. Yhteisten tavoitteiden määrittäminen voi olla hyvinkin haasteellista. Näyttää siltä, että ainakin pitkäkestoisessa yhteistyössä, jossa yhteistyön luonne on varsin monimuotoista ja jossa yhteistyön osapuolet määrittävät tavoitteensa yhdessä, vaaditaan runsaasti osapuolten välistä vuorovaikutusta tavoitteiden muodostamiseksi, yhteistyöhakuisuuden löytämiseksi ja yhteisten merkitysten muodostamiseksi.

*Yhteistyö edellyttää yhteistyön osapuolten panostusta.* Vaikka yhteistyön rakenteelliset edellytykset olisivat kunnossa, yhteistyö ei toteudu, jos siihen ei panosteta. Yhteistyötä voidaan pitää vapaaehtoisena toimintatapana, jonka yhteistyön osapuolet valitsevat erillään toimimisen sijaan. Jos yhteistyötä ei aktiivisesti toteuteta, hyvätkin yhteistyörakenteet jäävät tyhjiksi rakenteiksi eikä yhteistyön tuomia synergiaetuja saavuteta.

*Yhteistyö voi toteutua hajautuneesti.* Tutkimukseni tulokset osoittavat, että yhteistyö voi toteutua ja tuoda synergiaetuja tilanteissa, joissa yhteistyö on esimerkiksi maantieteellisesti, ajallisesti tai organisatorisesti hajautunutta. Edellytyksenä on, että yhteistyön osapuolten välillä on vuorovaikutusta. Ihmisten välinen vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain tai jonkin viestintävälineen avulla. Fyysinen läheisyys ei siis ole edellytys yhteistyön toteutumiselle.

*Kuhunkin tilanteeseen sopivan yhteistyön määrän ja luonteen löytäminen on jatkuvaa tasapainoilua.* Yhteistyö on dynaaminen prosessi, jatkuvassa liikkeessä. Yhteistyön tekeminen edellyttää tasapainoilua resurssien riittävyyden ja yhteistyön tiivyyden välillä. Maksimaalinen yhteistyö ei ole optimaalisin vaihtoehto, sillä se vie useimmiten liikaa resursseja eikä ole tarkoituksenmukaista. Yhteistyön osapuolet joutuvatkin tasapainoilemaan löytääkseen ja ylläpitääkseen kaikille osapuolille sopivia yhteistyön tekemisen muotoja, syvyyttä ja määrää.

## 8.2 Toimiva yhteistyö

Kun yhteistyö on toimivaa, se toteuttaa yhteistyön tavoitteita ja on kaikille yhteistyön osapuolille sopivaa. Yhteistyön osapuolet onnistuvat tasapainoilemaan yhteistyöprosessissa erilaisten jännitteiden välillä niin, että prosessi ja siitä seuraavat tulokset ovat riittävän hyviä. Tutkimukseni tulosten perusteella voidaan eritellä vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat erityisen tärkeitä toimivan yhteistyön kannalta. Yhteistyö on kontekstisidonnainen ilmiö, ja niinpä riippuukin yhteistyötilanteesta, mitkä näistä ilmiöistä nousevat keskeisiksi.

Monen organisaation välisessä verkostoyhteistyössä näitä vuorovaikutuksen ilmiöitä on tarkoituksenmukaista tarkastella vuorovaikutussuhteiden, tiimien ja verkostojen näkökulmista. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan toimivaa yhteistyötä kuvaavat

- 1) vuorovaikutussuhteen hallinta
  - a) luottamuksen rakentaminen
  - b) vuorovaikutussuhteiden ylläpito
  - c) etäisyyden ja läheisyyden välinen tasapaino
- 2) tiimin prosessien hallinta
  - a) tiimin muodostuminen
  - b) vuorovaikutuskäytänteiden luominen
  - c) aktiivinen johtajuus

- 3) verkoston hallinta
  - a) keskinäisen kilpailun hallinta
  - b) erilaisuuden hyödyntäminen
  - c) suunnitelmien konkretisointi toteutukseksi.

Nämä vuorovaikutuksen ilmiöt osoittautuivat keskeisiksi toimivan yhteistyön kuvaajiksi tutkimuskontekstissa, jossa tarkasteltiin monen organisaation välistä verkostoyhteistyötä. Tutkimuskontekstin sisälläkin jotkut vuorovaikutuksen ilmiöt saattavat olla keskeisempiä yhdessä osaamisklusterissa, toiset toisessa. Ilmiöiden merkitystä ja keskinäisiä suhteita on pohdittu seuraavissa alaluvuissa jokaisen ilmiön kohdalla.

On huomattava, että nämä toimivan yhteistyön kuvaajat ovat hyvin erityyppisiä vuorovaikutuksen ilmiöitä. Eri konteksteissa erilaiset ilmiöt ovat toimivan yhteistyön kannalta keskeisiä. Monille ilmiöille, kuten luottamuksen rakentumiselle, tiimin muodostumiselle ja erilaisuuden hyödyntämiselle, on tyyppillistä, etteivät ne välttämättä nouse yhteistyön kannalta näkyvään rooliin, jos niissä ei ole mitään ongelmia. Sen sijaan ongelmalliseksi kärjistynyt jännite, jota ei saada ratkaistua, voi olla todella vakava este yhteistyölle jossain toisessa kontekstissa.

Yhteistyön tekijät, johtajat ja koordinoijat voivat peilata toimivan yhteistyön kuvaajia omaan tilanteeseensa ja arvioida, millaisten asioiden huomiointi ja kehittäminen voisi juuri omassa tilanteessa hyödyttää toimivaa yhteistyötä eniten.

### 8.2.1 Vuorovaikutussuhteen hallinta

Yhteistyötutkimuksissa vuorovaikutussuhteet ovat tähän mennessä saaneet varsin vähän huomiota. Vuorovaikutussuhteiden saatetaan mainita sisältyvän esimerkiksi tiimeihin (Keyton, Ford & Smith 2008), mutta vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun ja niiden merkitykseen ei tutkimuksissa juurikaan syvennyttä. Vuorovaikutussuhteiden merkitys toimivalle yhteistyölle on niin suuri ja monimuotoinen, että vuorovaikutussuhteiden näkökulma tulisi nykyistä paremmin huomioida yhteistyötutkimuksessa ja teorian kehityksessä.

Yhteistyö vuorovaikutussuhteissa näyttää olevan epämuodollisempaa ja spontaanimpaa kuin tiimitason yhteistyö. Vuorovaikutussuhteen tasolla työntekijä saattaa pystyä toteuttamaan toimivaa yhteistyötä, jota eivät rasita ryhmä- ja verkostoprosessien monimutkaisuus, jotka on havaittu yhteistyötä hankaloitaviksi tekijöiksi (Huxham & Vangen 2005; Sunwolf 2002). Merkityksellinen vuorovaikutussuhde voi toimia tietotyön tekijälle oman asiantuntemuksen laajentajana, tiedon lähteenä, ideoinnin alustana, tuen tarjoajana ja ongelmanratkaisuun haastajana.

Sellaisissakin tilanteissa, joissa verkosto- tai tiimiyhteistyö tuntuu kankealta vaikkapa toimimattomien ryhmäprosessien vuoksi, yhteistyö saattaa kuitenkin onnistua tiimin tai verkoston jäsenten välisissä kahdenvälisissä vuorovaikutussuhteissa. Verkostot, tiimit ja vuorovaikutussuhteet voivat toimia toi-

siaan täydentävinä tai korvaavina vuorovaikutuksen mahdollisuuksina. Yhteistyölle voidaan etsiä ne kussakin tilanteessa toimivimmat vuorovaikutuksen muodot, jotka tukevat tuloksellista yhteistyötä.

Panostamalla vuorovaikutussuhteisiin saatetaan päästä käsiksi myös tiimeissä ja verkostoissa kohdattuihin haasteisiin, kuten luottamuksen rakentamiseen ja yhteisen ymmärryksen muodostumiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan sellaisia toimivan yhteistyön tekijöitä, jotka ovat tyypillisiä nimenomaan kahden ihmisen väliselle vuorovaikutussuhteelle. Jotta yhteistyö olisi toimivaa, vuorovaikutussuhteessa on tärkeää rakentaa ja ylläpitää luottamusta vuorovaikutussuhteen osapuolten välille, ylläpitää vuorovaikutussuhdetta aktiivisella vuorovaikutuksella sekä tasapainoilla suhteessa koetun etäisyyden ja läheisyyden välillä.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää luottamuksen rakentamista vuorovaikutussuhteessa**

Yhteistyön osapuolten välisen luottamuksen merkitys voidaan todeta yhteistyön toimivuuden kannalta hyvin keskeiseksi. Aiemman yhteistyötutkimuksen mukaisesti luottamusta voidaan pitää toimivan yhteistyön välttämättömänä edellytyksenä. Näiden yhteistyötutkimusten päätelmiä voidaan kuitenkin viedä eteenpäin tarkastelemalla sitä, miten luottamusta oikein rakennetaan yhteistyön osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.

Luottamus rakentuu ensisijaisesti ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa myös tiimien ja verkostojen sisällä. Toisin sanoen tiimeissä ja verkostoissa kohdattuja luottamushaasteita voidaan ryhtyä purkamaan kahdenvälisen vuorovaikutussuhteen tasolla. Tiimeissä ja verkostoissa voi alussa ilmetä yleisempää nk. pikaluottamusta, joka korvautuu ajan ja kokemuksen myötä vuorovaikutussuhteessa rakentuvalla luottamuksella.

Pikaluottamus on haurasta mutta tarpeellista yhteistyön käynnistymiseksi. Jos luottamusta ei saavuteta yhteistyön alkuvaiheessa, osapuolet alkavat tyypillisesti vältellä vuorovaikutusta ja tehdä työtä yksin yhteistyön sijaan. Hitammin syntyvä ja kestävämpi luottamus rakentuu, kun ihmiset ovat yhteistyön toisen osapuolen kanssa toistuvasti vuorovaikutuksessa. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu osana vuorovaikutussuhteen muodostamisen ja ylläpitämisen prosesseja.

Erimielisyydet ja ongelmatilanteet voivat heikentää luottamusta, mutta toisaalta niiden tuloksellinen ratkaiseminen näyttää usein vahvistavan luottamusta. Lisäksi välitavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen arviointi ja tasapuolisista ratkaisuista neuvottelemisen näyttävät lisäävän luottamusta yhteistyön osapuolten välillä. Pitkäkestoisessa yhteistyössä vuorovaikutuksen toisen osapuolen ammattitaidon ja asiantuntemuksen merkitys luottamukselle korostuu.

Verkostoissa ilmenevää luottamusta tarkastelevassa väitöstutkimuksessa (Korkala 2010) on esitetty, että verkostoissa rakentuvassa luottamuksessa keskeistä on erityisesti abstrakti, systeemeihin kohdistuva luottavaisuus, kun taas

ihmisiin kohdistuva luottamus on liian haavoittuvaista henkilövaihdoiksi. Oman tutkimukseni tulosten mukaan pikaluottamus voi olla yleisempää ja kohdistua organisaatiotekijöihin, mutta kun tehdään yhteistyötä, luottamus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa. On totta, että luottamus on koetuksella henkilövaihdosten kohdalla, sillä henkilövaihdosten myötä niin luottamus kuin vuorovaikutussuhdekin täytyy rakentaa yhteistyön uuden osapuolen kanssa. Jos yhteistyön osapuolet ovat saman verkoston toimijoita, mutta heidän välisensä kontakti ei ole vahva, luottamus voi tuki olla institutionaalisempaa. Silloinhan ihmisten välinen yhteys ei ole vahvistunut vuorovaikutussuhteeksi, eivätkä osapuolet ole toisistaan riippuvaisia. Mutta kun ihmiset tekevät yhteistyötä ja ovat toistensa kanssa yhteydessä, heidän välilleen muodostuu vuorovaikutussuhde ja sen myötä väistämättä keskinäinen riippuvuus. Tällöin luottamuksenkin täytyy rakentua heidän välisessään vuorovaikutussuhteessa, jotta yhteistyö on toimivaa. Pelkkä abstrakti verkostotekijöihin kohdistuva luottamus ei riitä kannattelemaan toimivaa yhteistyötä.

Luottamus rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa säännöllisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen myötä. Tämä koskee sekä kasvokkain tapahtuvaa että teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Erityisenä haasteena teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa onkin luoda riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jotta luottamus voi rakentua.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää vuorovaikutussuhteen ylläpitoa**

Vuorovaikutus ei aina ole yhteistyötä edistävää. Myöskään kaikki ihmisten välille kehittyvät vuorovaikutussuhteet eivät edistä yhteistyötä, vaan saattavat jopa haitata sitä. Niinpä toimiva yhteistyö edellyttääkin vuorovaikutussuhteen ylläpitoa tarkoituksena säilyttää vuorovaikutussuhde yhteistyötä edistävänä. Ottaen huomioon vuorovaikutussuhteiden suuren merkityksen toimivalle yhteistyölle, vuorovaikutussuhteen ylläpitoa yhteistyötä edistävänä voidaan pitää erittäin merkittävänä vuorovaikutuksen ilmiönä. Kuten edellä havaittiin, vuorovaikutussuhteen rakentaminen ja ylläpito on keskeistä myös luottamuksen rakentumisen ja säilymisen kannalta. Näin ollen vuorovaikutussuhteen ylläpidolla on keskeinen merkitys toimivalle yhteistyölle kaikissa konteksteissa, joskin ylläpidon tavat ja välineet vaihtelevat kontekstista toiseen.

Työelämän yhteistyössä kahden ihmisen välinen vuorovaikutussuhde on yhteistyön toteuttamisen perusyksikkö. Yhteistyö toteutuu erityyppisissä vuorovaikutussuhteissa, jotka ovat yhteistyön kannalta hyödyllisiä, haitallisia tai neutraaleja. Vuorovaikutussuhteen merkitys yhteistyön toimivuudessa osoittautui suureksi. Toimimaton vuorovaikutussuhde voi tehdä yhteistyön tekemisen vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Toisaalta hyvä vuorovaikutussuhde voi olla yhteistyön toimivuuden perusta. Tässä tutkimuksessa useimmat vuorovaikutussuhteet näyttävät olevan yhteistyön kannalta neutraaleja eli eivät haittaa yhteistyötä, mutta eivät myöskään edistä sitä. Kun odotetaan tuloksellista yhteistyötä, kaikki vuorovaikutussuhteet eivät voi olla neutraaleja saatikka

haitallisia yhteistyön kannalta, vaan toimiva yhteistyö edellyttää yhteistyötä edistävien vuorovaikutussuhteiden muodostamista ja ylläpitoa.

Vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa koskevassa tutkimuksessa yksityiselämän asioista keskustelu nähdään usein välttämättömänä edellytyksenä merkityksellisten vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa. Tätä ilmiötä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin seuraavassa alaluvussa vuorovaikutussuhteen läheisyyden kannalta. Ylläpidon näkökulmasta havaitaan, että tämän tutkimuksen tulokset nostavat keskeisempään rooliin pikemmin työn kannalta merkityksellisen, tehtäväkeskeisenkin vuorovaikutuksen kuin yksityiselämän asioiden jakamisen. Tämä on loogista, sillä työelämän yhteistyö on tavoitteellista ja useimmiten tehtäväkeskeistä. Tällöin yhteistyötä edistävää vuorovaikutussuhdetta pitää parhaiten yllä tavoitteiden kannalta merkityksellinen vuorovaikutus. Esimerkiksi vuorovaikutussuhdetta, jossa keskeistä on uuden luominen, innovatiivisuus ja ideointi, pidetään yllä ensisijaisesti yhteisellä ideoinnilla, omien ideoiden testaamisella ja ideoiden yhteisellä kehittelyllä. Sen sijaan vuorovaikutussuhdetta, jossa merkityksellisintä on tuen saaminen ja antaminen, ylläpidetään tarjoamalla, hakemalla ja osoittamalla tukea.

Aiemmassa virtuaalitiimin jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita tarkastelleessa tutkimuksessa (Hart & McLeod 2002) havaittiin, että virtuaalitiimin jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita vahvistaa erityisesti ongelmanratkaisuun keskittyvä vuorovaikutus. Oman tutkimukseni tulokset tukevat Hartin ja McLeodin näkemystä siitä, että vuorovaikutussuhteen ylläpidon kannalta merkityksellistä voi olla nimenomaan yhteydenotto toiseen tiimin jäseneseen jonkin työhön liittyvän ongelman ratkaisemiseksi. Aktiivinen yhteydenotto ja avunpyyntö ongelmatilanteessa voi vahvistaa vuorovaikutussuhdetta riippumatta siitä, miten tuloksellisesti ongelma saadaan ratkaistua, sekä riippumatta siitä, miten kehittynyt tuo vuorovaikutussuhde on ennen yhteydenottoa.

Viestintäteknologian kehittyminen tarjoaa mahdollisuuden tiiviiseen yhteydenpitoon ja mahdollistaa näin vuorovaikutussuhteen ylläpidon ja työskentelyn pääosin hajautuneesti. Tällöin vuorovaikutussuhteen ylläpidosta ei voida enää puhua vuorovaikutussuhteen pitämisenä hengissä kasvokkain tapaamisten välillä (vrt. Sigman 1998), vaan suurin osa vuorovaikutussuhteen olemassaolosta perustuu nimenomaan hajautuneeseen työskentelyyn ja teknologiavälitteiseen yhteydenpitoon. Hajautunut työskentely edellyttää aktiivista otetta vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon, jotta riittävän tiivis, monipuolinen ja merkityksellinen vuorovaikutus mahdollistuu.

Silloinkin, kun yhteistyön haasteet ilmenevät tiimissä tai verkostossa, voi olla hyödyllistä tarkastella tiimin tai verkoston jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa yhteistyötä edistävällä tasolla.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää tasapainoilua etäisyyden ja läheisyyden välillä**

Yhteistyön kannalta optimaalisin vuorovaikutussuhteessa koettu sosiaalinen välimatka sijaitsee jossain täysin etäisen ja täysin läheisen vuorovaikutussuhteen välimaastossa. Sosiaalisen välimatkan näkökulma toimivassa yhteis-



työssä on kiinnostava, vaikka se nouseekin näkyväksi vain osassa tutkittuja vuorovaikutussuhteita. Ilmiön tieteellistä kiinnostavuutta lisäävät verkostoteoreettiset näkökulmat heikoista ja vahvoista siteistä, ylläpitoteorioiden näkemykset yksityiselämän asioiden jakamisesta vuorovaikutussuhteen läheisyyden mittarina sekä osapuolten välinen riippuvuus, jota käsitellään sekä yhteistyöettä vuorovaikutussuhdeteorioissa. Seuraavassa tarkastelen sosiaalista välimatkaa toimivan yhteistyön kannalta kaikista mainituista näkökulmista.

Jännite vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden välillä on hyvä esimerkki vuorovaikutuksen ilmiöstä, joka ei kaikissa yhteistyökonteksteissa näytä keskeiseltä. Silloin kun yhteistyön osapuolilla on samankaltaiset odotukset vuorovaikutussuhteen sosiaalisesta välimatkasta, ilmiö ei välttämättä tunnu ollenkaan merkitykselliseltä toimivan yhteistyön kannalta. Taustalla voi olla esimerkiksi suomalaisen työelämän kulttuuri ja sille tyypillinen vuorovaikutussuhteiden etäisyyden tai läheisyyden aste. Kuitenkin tilanteissa, joissa osapuolten käsitykset sopivasta välimatkasta eroavat toisistaan huomattavasti, jännite voi merkittävästi hankaloittaa yhteistyötä.

Yhteistyön kannalta optimaalinen välimatka edellyttää vuorovaikutussuhteen hallintaa tasapainoilemalla etäisyyden ja läheisyyden välillä siten, että saavutetaan sosiaalinen välimatka, joka vastaa vuorovaikutussuhteen molempien osapuolten toiveita.

Liian etäinen vuorovaikutussuhde saattaa tehdä yhteydenpidon vaikeaksi, mikä vähentää luonnollisesti mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä. Hyvin läheinen vuorovaikutussuhdekaan ei välttämättä ole optimaalisin yhteistyön kannalta: se voi viedä liikaa resursseja, aiheuttaa huonoja päätöksiä liiallisen samanimielisyyden takia tai hankaloittaa puolueetonta suhtautumista. Läheiset, yhteistyön kannalta haitalliset vuorovaikutussuhteet saattavat aiheuttaa tiimien dynamiikassa ongelmia muodostamalla yhteistyötä hankaloittavia klikkejä tiimien sisälle.

*Verkostotutkimuksen löyhät ja vahvat siteet.* Etäisyys ja läheisyys vuorovaikutussuhteissa vertautuvat verkostotutkimuksen löyhien ja vahvojen siteiden käsitteisiin. Granovetter (1973, 1361) erottaa löyhät ja vahvat siteet toisistaan käytetyn ajan, emotionaalisen tiiviyyden, läheisyyden ja vastavuoroisten palvelusten kautta. Vuorovaikutussuhteiden etäisyyttä ja läheisyyttä taas kuvaavat vuorovaikutuksen useus ja kesto, vuorovaikutustapahtumien vaihtelu sekä molemminpuolisen riippuvuuden aste.

Verkostotutkimuksessa siteiden vahvuus näyttää olevan haasteellisesti määriteltävissä. Tämä näkyy siinä, miten siteet on operationaalistettu: siteiden vahvuus on määritetty esimerkiksi sähköpostiviestien määrän perusteella (Cho, Trier & Kim 2005). Pelkkä viestien määrä ei ole kovin luotettava mittari erottamaan heikkoja siteitä tai etäisiä vuorovaikutussuhteita vahvoista siteistä tai läheisistä vuorovaikutussuhteista. Verkostotutkimus voisi hyötyä vuorovaikutussuhteiden näkökulmista erityisesti heikkoja ja vahvoja siteitä koskevassa tutkimuksessa.

*Läheisyys työelämän vuorovaikutussuhteessa.* Kun puhutaan vuorovaikutussuhteessa koetun etäisyyden ja läheisyyden välissä tasapainoilusta, on kysyttä-

vä, mistä läheisyys työelämän vuorovaikutussuhteisiin oikeastaan tulee. Kuten aiemmin todettiin, vuorovaikutussuhteita käsittelevä, pääosin yhdysvaltalainen tutkimus painottaa usein yksityiselämän asioista kertomista läheisyyden mittarina. Tämän näkemyksen mukaan esimerkiksi työelämän vuorovaikutussuhteista tulee läheisiä yksityiselämän asioista puhumisen kautta. Tutkimukseni tulosten mukaan työelämän vuorovaikutussuhteet voivat kuitenkin olla merkityksellisiä ja läheisiä, vaikka yksityiselämän asioista ei keskusteltaisikaan. Liian henkilökohtainen itsestäkertominen voi työelämän kontekstissa olla jopa haitallista suhteen kehittymisen kannalta, etenkin jos itsestäkertominen koetaan sopimattomaksi tai huonosti ajoitetuksi (Gabarro 1990, 94).

Koska työelämän vuorovaikutussuhteet ovat perusasetelmaltaan tehtäväkeskeisiä, johdonmukaista on ajatella läheisyydenkin tulevan vuorovaikutussuhteisiin nimenomaan tehtäväkeskeisten asioiden kautta. Tällöin työelämän vuorovaikutussuhde, joka muuttuu yksityiselämän asioista puhumisen kautta läheisemmäksi, saa itse asiassa ystävyyssuhteen piirteitä. Yksityiselämän asioille perustuva ystävyyssuhde taas on johdonmukaista määrittellä yksityiselämän vuorovaikutussuhteeksi, ei työelämän vuorovaikutussuhteeksi – vaikka ystävyyssuhde muodostuisikin työpaikalla tai työn kautta.

Tutkimukseni tulosten mukaan läheisyys tulee työelämän vuorovaikutussuhteisiin työhön liittyvän vuorovaikutuksen merkittävyyden kautta. Tutkituissa läheisissä työelämän vuorovaikutussuhteissa vaihdetaan monipuolista tietoa, ideoidaan yhdessä, annetaan ja saadaan tukea sekä ratkaistaan ongelmia. Vuorovaikutus voi olla hyvinkin henkilökohtaista, vaikka yksityiselämän asioita ei käsiteltäisikään. Jokaiseen vuorovaikutussuhteeseen näyttää muodostuvan oma kulttuurinsa sekä vuorovaikutussuhteessa keskusteltaville puheenaiheille, vuorovaikutuksen luonteelle että läheisyyden ja etäisyyden välissä tasapainoilulle. Työelämän vuorovaikutussuhteessa yksityiselämän asioiden käsittely voi joskus edistää vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallintaa, mutta yksityiselämän asioiden jakaminen ei ole mitenkään välttämätöntä yhteistyötä edistävän vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseksi.

*Yhteistyön osapuolten välinen riippuvuus.* Mielenkiintoisen näkökulman vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden sekä yhteistyön tarkasteluun tarjoaa osapuolten välinen riippuvuus. Riippuvuudella on arkikielessä hieman negatiivinen miellelyhtymä, mutta sillä tarkoitetaan vuorovaikutussuhteissa yksinkertaisesti sitä, että kun vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia, toisen tekemiset eivät ole enää yhdentekeviä itselle, vaan niillä on vaikutusta itsen. Samoin omilla tekemisillä voi olla vaikutusta suhteen toiseen osapuoleen. Keskinäisen riippuvuuden vahvuus puolestaan määrittää vuorovaikutussuhteen läheisyyttä: mitä läheisemmästä suhteesta on kyse, sitä vahvempaa on riippuvuus (Harvey & Weber 2002, 4–7; Kelley ym. 1983, 38; Rusbult ym. 2004).

Koska osapuolten väliseen riippuvuuteen törmää sekä yhteistyötutkimuksissa että vuorovaikutussuhteen läheisyyttä määrittävänä tekijänä, on kiinnostavaa tarkastella, ovatko nämä riippuvuudet samaa ilmiötä ja voiko vuoro-

vaikutussuhteen näkökulmista olla hyötyä yhteistyön osapuolten välisen riippuvuuden jäsentämisessä.

Yhteistyötutkimuksessa yhteistyön osapuolten välisen riippuvuuden käsitetään olevan seurausta tehtävien (yhteistyön tavoitteiden) välisestä riippuvuudesta. Puhutaan löyhästä yhteispanosriippuvuudesta, jossa osapuolten toimenpiteet jäävät toisistaan erillisiksi, sarjariippuvuudesta, jossa toisen tulokset ovat pohjana toisen työlle, sekä molemminpuolisesta riippuvuudesta, jossa työtehtävät voidaan suorittaa vain yhdessä tekemällä (Thompson 1967, 72–74). Yhteistyön osapuolten välisen vuorovaikutuksen nähdään olevan suoraan verrannollinen työtehtävien väliseen riippuvuuteen (Hakonen, Koivisto & Ruohomäki 2007, 133–135; Lewis 2006): on oletettu, että vain sellaisissa tapauksissa, joissa yhteistyön osapuolten tehtävät ovat molemminpuolisesti riippuvaisia toisistaan, on jatkuvaa vuorovaikutusta yhteistyön osapuolten välillä.

Tutkimukseni tulokset eivät tue tätä näkemystä. Lyhytkestoisessa yhteistyössä, jossa keskitytään tietyn ongelman tai tehtävän ratkaisemiseen, tilanne voi olla yllä kuvatun kaltainen. Sen sijaan pitkäkestoisessa yhteistyössä osapuolten välinen riippuvuus voi olla yhteydessä pikemmin osapuolten väliseen vuorovaikutussuhteeseen kuin tiettyihin työtehtäviin. Tällöin vuorovaikutuksen määrä ja luonne eivät määrity niinkään tiettyjen työtehtävien välisen riippuvuuden kuin osapuolten välisen vuorovaikutussuhteen kautta. Merkittäväksi koettu työelämän vuorovaikutussuhde voi itsessään lisätä esimerkiksi vuorovaikutuksen tiheyttä, vaikka jotkin tietyt, toisistaan riippuvaiset työtehtävät eivät sitä vaatisikaan.

Pitkäkestoisessa yhteistyössä yhteistyön osapuolten toiminnalla on merkitystä toisilleen (eli osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia), koska heidän välilleen on muodostunut vuorovaikutussuhde. Tällöin työtoverit voivat olla aktiivisesti yhteydessä toisiinsa silloinkin, kun tietyn työtehtävän hoitaminen ei sitä akuutisti vaadi.

Voidaan päätellä, että työtehtävien välinen riippuvuus ja vuorovaikutussuhteen osapuolten välinen riippuvuus eivät ole samaa ilmiötä. Yhteistyössä vuorovaikutussuhteen tuoma riippuvuus voi määrittää yhteistyötä enemmän kuin työtehtävien välinen riippuvuus. Molemmat riippuvuuden ilmiöt aiheuttavat sen, että yhteistyökumppanin toiminnalla on itsen monenlaisia vaikutuksia.

## 8.2.2 Tiimin prosessien hallinta

Tutkimuksessani tiimin näkökulmaa tarkastellaan osaamisklusterien ydintiimien kautta. Vastaavanlaisia muodollisia tai itsestään muodostuneita ydintiimejä voitaneen tunnistaa monista yhteistyöverkostoista. Tiimi voi olla hyvä foorumi erilaisten näkemysten esiin tuomiselle, ideoinnille ja uusien ajatusten kehittelylle sekä ongelmanratkaisulle. Tiimin vuorovaikutus mahdollistaa myös spontaanimpien vuorovaikutussuhteiden syntymisen tiimin jäsenten välille.

Tiimin näkökulmasta korostuvat tietyt vuorovaikutuksen ilmiöt, jotka ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön. Toimiva yhteistyö edellyttää ensinnä-

kin tiimin muodostumista tehokkaasti toimivaksi, tehtävään keskittyväksi tiimiksi, toiseksi hyvien vuorovaikutuskäytänteiden muodostamista ja kolmanneksi aktiivista johtajuutta. Nämä vuorovaikutuksen ilmiöt voivat luonnollisesti olla läsnä myös vuorovaikutussuhteen ja verkoston tasolla. Seuraavaksi näitä näkökulmia tarkastellaan erityisesti tiimin vuorovaikutuksen tasolla.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää tiimiytymistä**

Toimiva yhteistyö edellyttää tiimiytymistä eli tiimin muodostumista tehokkaasti toimivaksi, tehtävään keskittyväksi tiimiksi. Tiimiytyminen nousi vahvasti esille tutkimuskontekstissa, ja näkökulmasta voi olla hyötyä erityisesti pohdittaessa yhteistyön käynnistymisen hitautta.

Tutkittujen tiimien havaittiin muodostumisprosessissaan noudattavan Tuckmanin (1965) klassista ryhmien kehitysvaihemallia. Tiimien voidaan todeta noudattavan tiiminmuodostuksen peruslainsäädäntöä riippumatta siitä, tapahtuuko yhteydenpito pääosin kasvokkain vai teknologiavälitteisesti.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että tiimin muodostuminen vaatii aikaa. Yhteistyössä päästään tehokkaan toiminnan vaiheeseen vasta tiimin muodostuttua, mutta tehokkaimmat tiimit pystyvät jonkinlaiseen yhteistyöhön heti, pikaluottamuksen varassa. Tutkituissa tiimeissä tätä pikaluottamuksen mahdollisuutta ei ole kyetty täysimittaisesti hyödyntämään, vaan tiimiytymisen ja yhteistyön käynnistymisen on koettu kestäneen liian kauan. Hajautetun yhteistyön toimintamalli on ollut monille tiimin jäsenille uusi, eikä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ole kyetty tiimeissä tehokkaasti alusta saakka hyödyntämään.

Vanhat rakenteet näyttävät hidastavan uudenlaiseen toimintamalliin sopeutumista ja yhteistyön käynnistymistä. Osaamiskeskusohjelman aiemmat (v. 1993–2006) alueellista toimintaa painottaneet rakenteet olivat selkeästi näkyvillä uudessa alueellista ja kansallista toimintaa yhdistävässä klusterimallissa. Nämä vanhat rakenteet voivat toimia esteenä tai hidasteena uusien rakenteiden muodostumiselle. Ihmisten toiminta ei sopeudu uuteen yhtäkkiä, vaikka uudet rakenteet olisivatkin jo pystyssä. Uudet rakenteet eivät ala ohjata toimintaa itsestään, vaan edellyttävät tiimin jäsenten välistä keskustelua ja yhteisten merkitysten muodostumista. Tiimin jäsenten täytyy neuvotella siitä, mitä uusi malli tiimille tarkoittaa ja miten tiimissä pystytään yhdistämään vanhat ja uudet rakenteet. Toimiva yhteistyö edellyttää, että tiimin jäsenet merkityksentävät keskinäisessä vuorovaikutuksessaan, miltä osin ollaan itsenäisiä (alueellisia) toimijoita ja miltä osin tehdään (kansallista) yhteistyötä.

Tiimin muodostumista voidaan jäsentää rakenteistumisprosessina (Giddens 1984; ks. strukturaatioteorian esittely luvusta 2.2). Siinä tiimin käytössä olevat resurssit ja normit muokkaavat tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta, ja vastavuoroisesti vuorovaikutus muokkaa normeja ja resursseja. Tiimin jäsenet voivat edistää tiimin muodostumista aktiivisella rakenteistamisella, jossa sovitaan tiimille vuorovaikutuskäytänteitä, tiimin jäsenten rooleja ja tiimin normeja. Rakenteistumisprosessi tapahtuu tiimeissä joka tapauksessa, mutta

aktiivisella rakenteistamisella tätä prosessia voidaan kenties nopeuttaa ja saada neuvoteltua toimivia ja kaikkien hyväksymiä vuorovaikutuskäytänteitä. Rakenteistamisen näkökulmaa voitaisiin hyödyntää yhteistyöprosessin tarkasteluun myös muuten kuin tiimiytymisen kohdalla.

Tiimin muodostumista näyttää hidastavan erityisesti epäsäännöllinen ja satunnaisesti toistuva vuorovaikutus. Viestintäteknologiaa voidaan tiimeissä hyödyntää tiimiytymisprosessin tukemiseen, sillä teknologiavälitteinen vuorovaikutus tarjoaa hajautuneessa yhteistyössä mahdollisuuden tiiviiseen yhteydenpitoon kasvokkaistapaamisten ohella. Tämä koskee yhtä lailla fyysisesti lähekkäin toimivia kuin eri tavoin hajautuneita työryhmiä.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää vuorovaikutuskäytänteiden luontia ja niistä neuvottelua**

Yhteistyöprosessi sisältää neuvottelua yhteistyön toimintatavoista, vastuista ja tulosten jakamisesta. Nämä neuvottelut tapahtuvat eksplisiittisesti esimerkiksi tiimikokouksissa, mutta niitä käydään myös implisiittisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja erilaisilla kokoonpanoilla. Usein kyse on epäformaaleista sopimuksista, joko ääneen lausutuista tai hiljaisesti muodostuneista normeista.

Vuorovaikutuskäytänteet ovat merkittävä ilmiö myös verkostoissa ja vuorovaikutussuhteissa, sekä kasvokkain toimivissa että eri tavoin hajautuneessa yhteistyössä. Tutkimuskontekstissa vuorovaikutuskäytänteitä on luontevinta tarkastella nimenomaan tiimien näkökulmasta, koska teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observointi keskittyy pitkälti nimenomaan tiimien vuorovaikutukseen.

Jokaiselle tiimille muodostuu omanlaisensa vuorovaikutuskäytänteet. Vuorovaikutuskäytänteet määrittävät tiimien vuorovaikutusta. Tiimeihin muodostuvat vuorovaikutuskäytänteet määrittävät esimerkiksi sen, mistä puhutaan, milloin ollaan yhteydessä, mitä viestintävälineitä käytetään, miten puhutaan ja miten nopeasti viesteihin vastataan. Tiimin kannattaa sopia vuorovaikutuskäytänteistä, jotka tukevat tiimin yhteistyötä. Erityisesti tilanteissa, jossa hajautunut työskentely on tiimin jäsenille uutta, tiimille sopivien vuorovaikutuskäytänteiden muodostaminen vaatii aktiivisuutta, huomion kiinnittämistä vuorovaikutuskäytänteisiin ja vaivannäköä.

Vuorovaikutuskäytänteistä sopiminen voi auttaa tiimiä keskittymään tavoitteidensa kannalta olennaisiin asioihin. Jos vuorovaikutuskäytänteet muodostuvat itsestään eikä niitä pyritä aktiivisesti rakentamaan, tiimeillä on suurempi riski päätyä toimimattomiin normeihin, kuten valmistelemattomiin kokouksiin ja reaktiiviseen otteeseen ennakoinnin, suunnittelun ja innovatiivisten toimintatapojen sijaan (Keyton & Stallworth 2003, 246–249).

Tiimin toimivan vuorovaikutuksen kannalta kriittistä näyttää olevan se, ymmärretäänkö tiimin vuorovaikutuksen olevan keskeinen osa omaa työtä ja tavoitteiden toteutumista. Jos tätä merkitystä ei ymmärretä, yhteydenpito tiimin muihin jäseniin voi jäädä muiden, kiireellisemmiltä tuntuvien työtehtävien varjoon.

Tiimin jäsenten passiivisuus teknologiavälitteisessä yhteydenpidossa on este toimivalle yhteistyölle. Tiimien jäsenet näyttävät ajattelevan, että heillä on vapaus itse päättää, osallistuvatko he tiimin vuorovaikutukseen yhteisen viestintävälineen avulla vai jättäytyvätkö sen ulkopuolelle. Viestintäteknologia mahdollistaa tiiviin yhteydenpidon tiimin jäsenten välillä vain silloin, kun tiimin jäsenet osallistuvat tiimin teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen aktiivisesti. Kaikkien jäsenten aktivointi on todellinen haaste, jota käsitellään lisää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta luvussa 8.3.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää aktiivista johtajuutta**

Yhteistyön johtaminen on vaativa tehtävä. Tiimien kohdalla tiimin johtajalla on merkittävä rooli tiimin yhteistyön edistämiseksi. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma vastuunsa yhteistyön toimivuudesta, mutta tiimin johtajan mahdollisuudet yhteistyön edistämiseen ovat usein muiden jäsenten mahdollisuuksia monipuolisemmat. Osaamisklusterien tiimien johtajien merkitys on todettu myös Osaamiskeskusohjelman väliarvioinnissa (Pelkonen ym. 2010).

Silloinkin, kun yhteistyöllä ei ole nimettyä johtajaa, johtamisvastuu useimmiten joko jakaantuu tiimin jäsenten kesken tai joku tai jotkut tiimin jäsenistä ottavat enemmän vastuuta yhteistyön johtamisesta. Siitonen (2007) kutsuu tätä emergentiksi eli tilanteesta ilmeneväksi johtajuudeksi (engl. emergent leadership).

Tutkimukseni tulosten mukaan vahva johtajuus hajautuneessa tiimissä toteutuu aktiivisen vuorovaikutuksen kautta. Omaa johtajuutta, aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta yhteistyöhön voi hajautuneessa työskentely-ympäristössä tuoda esille vain vuorovaikutuksella, kuten aktiivisella yhteydenpidolla ja kysymyksiin vastaamisella. Vaikeasta tavoitettavuudesta ja viesteihin vastaamattomuudesta puolestaan tehdään tulkintoja, ettei tiimin jäseniä kuunnella tai ettei johtaja ole sitoutunut tiimin toimintaan.

Tiimin johtaja voi vaikuttaa koko tiimin vuorovaikutuksen aktiivisuuteen pitämällä itse säännöllisesti ja usein yhteyttä tiimin jäseniin. Samaten tiimin johtaja voi edistää yhteistyötä järjestämällä tiimille vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kasvokkain ja teknologian välityksellä. Tiimin johtaja voi tässä turvautua tiimin järjestelmällisiin vuorovaikutuskäytänteisiin, jotka tukevat johtamista. Tällaisia käytänteitä voivat olla nopea vastaaminen viesteihin, palautteen antaminen tiimille, läsnäolon viestiminen sekä tiimin kannustaminen toiminnan reflektointiin ja kehittämiseen.

### **8.2.3 Verkostojen hallinta**

Verkostojen tarkastelu liittyy vuorovaikutussuhteiden ja tiimien näkökulmat laajempaan ympäristöön, erilaisten toimijoiden ja sidosryhmien muodostelmaan. Verkostoissakin yhteistyö toteutuu käytännössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Verkostot tuovat mahdollisuuksia, ja samalla ne vievät resursseja. Laajojen verkostojen keskellä tasapainoilu on haastavaa, ja edellyttää kes-

kinäisen kilpailun hallintaa, erilaisuuden hyödyntämistä sekä suunnitelmien konkretisoimista tuloksiksi.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää keskinäisen kilpailun hallintaa**

Vaikka yhteistyötutkimuksissa yhteistyö nähdään joskus vaihtoehtona kilpailulle, yhteistyötä tekemällä ei voida sulkea pois osapuolten keskinäistä kilpailua. Keskinäinen kilpailu on tyypillistä yhteistyölle. Tästä ilmiöstä voidaan käyttää englanninkielistä nimitystä *coopetition*, yhteistyön ja kilpailun yhtäaikainen olemassaolo (Luo 2005, 72). Kilpailu on tyypillistä erityisesti verkostoyhteistyölle, jossa ovat läsnä useamman organisaation omat tavoitteet yhteisten tavoitteiden rinnalla.

Verkostoyhteistyö ylittää organisaatioiden rajat, joten verkostotoimijoiden on löydettävä keinot organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen. Erityisesti tilanteissa, joissa verkostot ovat melko uusia, erillään tekemisen historia voi olla pitkä. Verkostossa toimiminen vaatii uudenlaisia toimintatapoja, ja siksi yhteistyön osapuolille tutuin ja helpoimmaksi koettu toimintatapa on toimia erillään, organisaatiolähtöisesti. Siirtyminen organisaatiolähtöisyydestä kohti toimivaa ja tuloksellista yhteistyötä vaatii yhteistyön osapuolilta yhteistyöhakuisuutta. Vanhat rakenteet voivat haitata yhteistyötä esimerkiksi jäykkien, organisaatiolähtöisten toimintatapojen kautta.

Yhteistyön osapuolten välillä on aina jonkinlainen jännite. Tämä jännite tuli tutkimuksessani esille tyypillisesti organisaation oman etumatkan hakemisen kautta. Tällaisissa tilanteissa aloite yhteistyöhön tehtiin vasta sitten, kun asiaa oli jo valmisteltu pitkälle oman organisaation sisällä ja sillä tavalla pedattu oman organisaation saama hyöty.

Yhteistyöhakuisuus edellyttää useimmiten verkoston toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, siis on vuorovaikutusprosessin tulosta. Vuorovaikutuksessa verkoston toimijat voivat kuulostella ja tehdä näkyviksi toistensa taustoja, tavoitteita ja motiiveja sekä rakentaa yhteisiä tavoitteita. Vuorovaikutuksella rakennetaan verkostotoimijoiden välille vuorovaikutussuhteita sekä muodostetaan tiimejä. Monissa tapauksissa näyttää siltä, että vasta keskinäisen neuvottelun lopputuloksena voidaan nähdä, mihin yhteistyöllä voitaisiin päästä ja miltä osin yhteistyöhön kannattaa ylipäättään pyrkiä.

Kilpailun hallinta näkyy myös siinä, missä määrin halutaan ja pidetään kannattavana jakaa tietoa omista taustoista. Tutkimuksessani osaamiskeskustoimijat arvioivat, että tietoa panttaavat toimijat pystyvät huominkin hyödyntämään yhteistyömahdollisuuksia kuin ne toimijat, jotka kertovat avoimesti omista ja oman organisaationsa tavoitteista, taustoista ja rajoituksista.

Keskinäisen vuorovaikutuksen koetaan auttavan verkostotoimijoiden välisen jännitteen hallinnassa myös niissä tapauksissa, joissa tiivistä yhteistyötä ei käynnisty. Tällöin voidaan tunnustaa organisaatiokohtaisten tavoitteiden olemassaolo ja päätyä tekemään yhteistyötä tietyillä alueilla, mutta jättää tilaa myös organisaatioiden omille erillisille toimenpiteille. Näissä tapauksissa verkoston osapuolten välinen neuvottelu auttaa oman toiminnan suunnittelussa ja

rakentaa luottamusta osapuolten välille. Avoimuuden merkitys näyttää olevan varsin suuri.

Organisaation edustajan yhteistyöhakuisuuteen vaikuttaa myös laajempi ympäröivä verkosto. Monenlaiset tavoitteet ja eri sidosryhmien toiveet pyrkivät vaikuttamaan yhteistyöhön omalta osaltaan, eikä ympäröivä verkosto välttämättä kannusta yhteistyöhakuisuuteen.

Jos keskinäisen kilpailun ilmiötä ymmärrettäisiin paremmin, kilpailun käsitteleminen luonnolliseksi ja hallittavissa olevaksi ilmiöksi voisi tuoda rohkeutta lähteä mukaan uudenlaisiin yhteistyökuvioihin jopa kilpailijoiden kanssa. Jos kilpailua ei uskota pystyttävän hallitsemaan, ajatuskin yhteistyöstä voi tuntua epärealistiselta. Kuitenkin tällaisia verkostoja on olemassa ja ne tuottavat tuloksia.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää erilaisuuden hyödyntämistä**

Osapuolten erilaisuus on erittäin tyypillistä verkostoyhteistyössä. Verkostotoimijoiden erilaisuus on haaste yhteistyön onnistumiselle. Haaste syntyy ennen kaikkea siitä, ettei yhteisymmärryksen saavuttaminen ole helppoa erilaisista taustaoletuksista johtuen. Toisen ajattelumallien ja näkemysten ymmärtäminen on haasteellista.

Samanaikaisesti verkoston toimijoiden erilaisuus voi tuoda verkostolle suurta lisäarvoa, jos erilaisuutta kyetään hyödyntämään. Tällöin tulokset voivat olla innovatiivisempia kuin kovin samanlaisten toimijoiden aikaansaamat tulokset (Gilsing & Nooteboom 2004; Vlaar, van Fenema & Tiwari 2008).

Erilaisuuden hyödyntäminen tapahtuu yhteisten merkitysten muodostamisen kautta, mikä edellyttää toistuvaa ja jatkuvaa vuorovaikutusta ja usein myös rakentavaa erimielisyyksien käsittelyä (Decuyper, Dochy & Van den Bossche 2010). Työelämässä erimielisyydet koetaan usein haasteeksi, vaikka ne voivat olla hyödyllisiä toiminnan kehittämisen, hyvien tulosten ja erilaisuuden hyödyntämisen kannalta.

Yhteiset merkitykset mahdollistavat yhteistyön tekemisen. Aiemmassa tutkimuksessa (Hart & McLeod 2002) on havaittu, että virtuaalitiimin jäsenet keskittyivät keskinäisessä vuorovaikutuksessaan eniten tehtävään silloin, kun heidän asioille antamansa merkitykset olivat samansuuntaiset. Jos taas merkitykset olivat kovin erilaiset, vuorovaikutus keskittyi enemmän mielipiteiden vaihtoon ja väärinymmärrysten selvittämiseen. Yhteisten merkitysten muodostaminen auttaa siten tehokkaasti yhteistyön tekemistä. Tutkimukseni tulokset osoittavat, että yhteisiä merkityksiä muodostetaan tehokkaimmin juuri vuorovaikutussuhteissa ja tiimeissä, joihin tiivis yhteistyö ja usein toistuva vuorovaikutus keskittyy.

### **Toimiva yhteistyö edellyttää suunnitelmien konkretisointia toteutukseksi**

Miten voidaan edistää yhteistyön tuloksellisuutta ja estää juuttuminen pelkkään yhteistyön suunnitteluun? Yhteistyön tuloksellisuus on monimutkainen



yhtälö, jonka ratkaisun avaimet eivät ole pelkästään viestinnällisiä. Vuorovaikutuksen kannalta suunnittelusta toteutukseen siirtymistä voidaan kuitenkin edistää seuraavilla tekijöillä:

- 1) Yhteistyölle täytyy löytää tavoitteet, joita pyritään saavuttamaan, muuten on turha odottaa tuloksia.
- 2) Hajautetussa yhteistyössä viestintäteknologia mahdollistaa tiiviin yhteydenpidon.
- 3) Asetetaan välitavoitteita ja ryhdytään tavoittelemaan niitä nopeasti, se lisää yhteisymmärryksen syntymistä.
- 4) Panostetaan vuorovaikutussuhteiden ja ryhmien muodostumiseen ja ylläpitoon.

Verkostoituminen, verkstorakenteiden pystyttäminen, ei vielä itsessään riitä tulosten saavuttamiseksi. Verkostoihin täytyy syntyä verkostotoimijoiden välisiä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa voidaan löytää yhteiset tavoitteet, joita kohti voidaan yhteistyöllä pyrkiä. Ilman yhteisiä tavoitteita yhteistyöltä putoaa pohja pois, ja tuloksia on vaikea saavuttaa.

Yhteistyöprosessin toteutuminen edellyttää vuorovaikutusta. Kun vuorovaikutus verkostossa toimii, verkosto tuottaa tuloksia, synergiaetuja. Jos taas vuorovaikutus verkoston sisällä ei toimi, verkosto jää hallinnolliseksi rakenteeksi, joka muodostuu käytännössä erillään toimivista organisaatioista. Jos verkoston yhteistyötä halutaan tiivistää, on järkevää panostaa verkoston vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja tiimien muodostamiseen.

Järkevien toimintatapojen löytäminen hajautettuun yhteistyöhön lisää yhteistyön osapuolten sitoutumista, helpottaa maantieteellisesti kaukana sijaitsevien yhteistyökumppaneiden osallistumista sekä tuo helpotusta suunnittelusta toteutukseen siirtymisen haasteeseen. Järkevät vuorovaikutuskäytänteet auttavat myös keskittymään tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin, mikä lisää toiminnan tuloksellisuutta.

### 8.3 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus yhteistyön edistäjänä

Kun tarkastellaan toimivaa yhteistyötä edistävää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, kautta linjan korostuu säännöllisen ja usein toistuvan vuorovaikutuksen merkitys, katsottiinpa asiaa sitten verkostojen, tiimien tai vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Tämä on loogista, sillä yhteistyötä tehdään pitämällä yhteyttä yhteistyökumppaneihin ja tekemällä töitä heidän kanssaan erilaisten viestintävälineiden avulla. Silti arkipäivän yhteistyössä teknologiavälitteisen yhteydenpidon merkitystä ei välttämättä nähdä kovin selvästi. Tämä näkyy myös yhteistyötutkimuksissa, jossa yhteistyön oletetaan usein edellyttävän maantieteellistä läheisyyttä, koska yhteistyökumppaneiden välinen vuorovaikutus tapahtuu pääosin kasvokkain.

Vuorovaikutukselle on harvoin määrävaatimuksia tai aikarajoituksia. Tämä voi johtaa siihen, että kiireisten aikataulujen puristuksessa tingitään yhteydenpidosta yhteistyökumppaneihin ja käytetään työaikaa sellaisiin työtehtäviin, joiden aikarajat lähestyvät, kuten raporttien, suunnitelmien ja hakemusten kirjoittamiseen. Vuorovaikutukselle on varattava aikaa. Työtä jaksottavia aikatauluja voidaan käyttää pohjana sovittaessa vuorovaikutukselle määrääjat ja sopivat toimintatavat.

Hajautuneessa yhteistyössä viestintäteknologian tehokas hyödyntäminen edistää yhteistyön toimivuutta. Viestintäteknologian hyödyntämisessä on kaikissa tutkituissa osaamisklustereissa parantamisen varaa. Hajautuneessa yhteistyössä turvaudutaan yhä varsin usein perinteisiin yhteistyömenetelmiin, kuten tiimien kasvokkaskokousten merkityksen korostumiseen. Kasvokkaistapaamiset voivat olla yhteistyön edistämässä hyödyllisiä, mutta jos asioita käsitellään lähinnä vain kasvokkaskokouksissa, kokoukset täyttyvät monenlaisista asioista ja vuorovaikutus kärsii. Yhteistyö hajautuneessa ympäristössä edellyttää tiivistä yhteydenpitoa viestintäteknologian avulla, muuten asiat eivät etene. Tiivistä hajautunutta yhteistyötä ilman viestintäteknologian hyödyntämistä voidaan pitää käytännössä mahdottomana. Jos yhteydenpitoa ei ole riittävästi, yhteistyön osapuolet työskentelevät käytännössä erillään toisistaan ja yhteistyön synergiaedut jäävät saavuttamatta. (Peters & Manz 2007, 124.)

Toki viestintäteknologian hyödyntämisestä on hyviäkin kokemuksia kaikissa tutkituissa klustereissa. Viestintäteknologiaa hyödynnetään klustereissa muun muassa työn kannalta merkityksellisten ja lisäarvoa tuovien vuorovaikutussuhteiden muodostamiseen ja ylläpitoon. Monessa klusterissa on löydetty uusia ja toimivia ideoita tuottavia toimintatapoja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen nykyistä tehokkaampi hyödyntäminen osaamisklustereissa edellyttää tiettyjen haasteiden ylittämistä. Merkittävimpänä haasteena voidaan pitää yhteistyön osapuolten passiivisuutta teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Passiivisuus voi olla yhteydessä ihmisten työskentelytapoihin, kykyyn tai motivaatioon käyttää viestintäteknologiaa. Viestintäteknologia kyllä mahdollistaa yhteydenpidon ja yhteistyön välimatkoista huolimatta, mutta ei takaa niiden syntymistä. Yhteistyöhakuisuus täytyy löytyä ihmisiltä itseltään, samoin kyky yhteistyöhön. Jos ihmiset eivät käytä viestintäteknologiaa keskinäiseen yhteydenpitoon, jää yhteistyökin toteutumatta. Jos ihmiset eivät pidä yhteistyötä tärkeänä eivätkä järjestä työarkeaan niin, että ottaisivat aikaa yhteydenpitoon muualla työskentelevien yhteistyökumppaneiden kanssa, yhteistyön tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta. Yhteistyö edellyttää vaivannäköä ja aktiivisuutta, tehtiinpä yhteistyötä sitten lähellä tai kaukana.

Yhteistyötutkimuksissa kasvokkaistapaamisten ja maantieteellisen läheisyyden suuri merkitys sujuvalle yhteistyölle on usein lähtökohta, jota ei kyseenalaisteta (Dietrich ym. 2010; Hoegl & Proserpio 2004; Maznevski & Chuboda 2000; Rice ym. 2007). Maantieteellisen läheisyyden merkitys korostuu, kun tutkimuksissa oletetaan lähekkäin sijaitsemisen tarkoittavan läsnäoloa, joka

synnyttää runsaasti vuorovaikutusta, joka puolestaan rakentaa vuorovaikutussuhteita osapuolten välille (Ganesan, Malter & Rindfleisch 2005).

On kuitenkin mahdollista, että itse asiassa vuorovaikutussuhteiden laatu toimii välittävänä tekijänä kasvokkaisviestinnän ja tuloksellisen yhteistyön välillä (Ganesan, Malter & Rindfleisch 2005). Tällöin toimivan yhteistyön kannalta maantieteellisellä läheisyydellä ei ole niin paljon merkitystä kuin toimivilla vuorovaikutussuhteilla. Laajoja yhteistyöverkostoja tarkasteltaessa voidaan huomata, että kun maantieteellisesti lähemmäs sijaitsee suuri joukko potentiaalisia yhteistyökumppaneita, yhteydenpito ja vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ei onnistu itsestään, vaan se vaatii aktiivisuutta maantieteellisestä läheisyydestä huolimatta. Viestintäteknologian kehittymisen myötä mahdollisuudet ylläpitää tärkeiksi koettuja vuorovaikutussuhteita voivat olla yhtäläiset riippumatta maantieteellisestä välimatkasta.

Maantieteellisen etäisyyden merkitystä on tutkittu paljon erityisesti etätyön kontekstissa (Leonardi, Jackson & Marsh 2004; Vlaar, van Fenema & Tiwari 2008). Maantieteellisen etäisyyden on havaittu lisäävän etätyöntekijöiden itsenäisyyden ja oman työn hallinnan kokemuksia. Kääntöpuolena etätyöntekijöille on tyypillistä kokea epävarmuutta oman työn sisällöstä eli siitä, ollaanko tekemässä oikeita asioita. Etätyöntekijät käyttävät tämän epävarmuuden hallintaan viestintäteknologiaa vähentämään etäisyyden tunnetta ja lisäämään läsnäolon kokemusta (Leonardi, Jackson & Marsh 2004).

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen osaamisklustereissa edellyttää järkevien toimintatapojen löytämistä ja kasvokkaisuorovaikutuksen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhdistämistä. Tehokkaiden vuorovaikutuskäytänteiden edellytyksenä on, että kasvokkaisuorovaikutusta ja teknologiavälitteistä vuorovaikutusta lakataan pitämästä toistensa korvaajina: teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen järkevä käyttö ei ole pois kasvokkaisuorovaikutuksesta. Teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella voidaan järkevöittää toimintatapoja ilman, että kasvokkaisuorovaikutuksesta täytyisi luopua. Päinvastoin, teknologian hyödyntäminen voi nostaa kasvokkaisuorovaikutuksen arvoa, kun silloin voidaan keskittyä sellaisiin asioihin, joissa kasvokkaisuorovaikutuksesta on erityistä hyötyä. Kasvokkaisuorovaikutuksen hyötyä tutkituissa klustereissa tulee esille erityisesti yhteistyön alkuvaiheissa tiimin muodostumisen sekä vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen rakentamisen nopeuttajana sekä sellaisten laajojen ja tärkeiden asioiden käsittelyssä, joiden oletetaan vievän niin paljon aikaa, että teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen keskittyminen voi muodostua haasteelliseksi. Tutkituissa klustereissa kasvokkaisuorovaikutuksia ei läheskään aina koeta yhteistyön kannalta hyödyllisiksi. Kasvokkaisuorovaikutuksista saadaan klustereissa eniten irti silloin, kun kokouksiin on valmistauduttu kunnolla ja kokouksessa käsiteltävistä asioista on muodostettu jonkinlaista yhteisymmärrystä jo etukäteen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.

Teknologian välityksellä pidettävät kokoukset vaativat osallistujilta erilaisia toimintatapoja kuin mihin kasvokkaisuorovaikutuksissa on totuttu. Uudet toimintatavat voivat tuntua haasteellisilta ja saada ihmiset suosimaan tutumpia

vuorovaikutuksen muotoja, kuten kasvokkaiskokouksia. Esimerkiksi puheen-vuoron ottaminen, argumentointi ja vaikuttaminen ovat taitoja, jotka saatetaan hallita erinomaisesti kasvokkaiskokouksissa, mutta joiden omaksuminen verkkokokouksissa vaatii uudenlaista vuorovaikutusosaamista.

## 8.4 Hajautuneen yhteistyön kehittäminen

Seuraavaksi pyrin nostamaan esille, miten tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa hajautuneen yhteistyön kehittämiseen. Tulosten sovellettavuutta tarkastellaan yhtäältä yhteistyön tekijöiden, toisaalta tiimin johtajien ja kolmanneksi yhteistyön koordinoijien näkökulmasta.

### Yhteistyön tekijälle

Tämän tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää yhteistyötä tekevät ihmiset oman työnsä jäsentämiseen ja kehittämiseen.

Toimivan yhteistyön yhdeksi tekijäksi voidaan erottaa yhteistyön osapuolten asenne yhteistyötä kohtaan. On luonnollista, että yhteistyöstä voi olla vaikeaa saada hyviä tuloksia, jos osapuolet eivät pidä yhteistyön tekemistä tärkeänä. Tällöin he eivät luultavasti myöskään priorisoi yhteistyön tekemistä omassa työssään, vaan yhteistyö näyttäytyy ylimääräisenä rasitteena, joka vie aikaa muulta työltä. Tämän vuoksi yhteistyön osapuolille voi olla hyödyksi pohtia, mikä on yhteistyön merkitys ja mitkä ovat sen tuomat edut omassa työssä. Jos yhteistyöstä ei arvioida olevan saatavilla riittävästi hyötyjä, siihen ei varmaankaan kannata ryhtyä. Joskus yhteistyön hyödyt voivat olla piileviä ja vaatia runsaastikin vuorovaikutusta mahdollisten yhteistyökumppaneiden välillä, ennen kuin yhteistyön tekemisen hyötyjä pystytään arvioimaan.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue sellaista näkemystä, että mahdollisimman tiivis yhteistyö olisi aina toimivaa yhteistyötä. Väärään kohtaan panostettu yhteistyö vie liikaa resursseja suhteessa yhteistyöstä saatavilla oleviin tuloksiin. Yhteistyön osapuolet joutuvatkin tasapainoilemaan löytääkseen ja ylläpitääkseen kaikille osapuolille sopivaa yhteistyön tekemisen määrää, syvyyttä ja muotoja.

Lisäksi yhteistyön tekijä joutuu arvottamaan omassa työssään, mikä on tärkeää ja mihin kannattaa panostaa. Tutkimuksessani osoittautui, että ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat merkityksellisiä toimivan yhteistyön kannalta myös verkostojen ja tiimien sisällä. Kaikista tiivein ja tuloksellisin, ja samalla resursseja yhteistyö näyttää tiivistyvän kahdensivisiin vuorovaikutussuhteisiin. Silti yksittäinen työntekijä ei voi panostaa yhtä paljon kaikkiin vuorovaikutussuhteisiinsa yhteistyökumppaneidensa kanssa. Tärkeisiin vuorovaikutussuhteisiin panostaminen voi kuitenkin edistää yhteistyötä sellaisissakin tilanteissa, joissa tiimi tai verkosto toimii jäykästi, hitaasti tai vaikeasti. Jos toimii verkos-

tossa tai tiimissä, jonka yhteistyö ei toimi toivotulla tavalla, kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin panostaminen voi auttaa.

Kun yhteistyön tekijä panostaa yhteistyön käynnistysvaiheessa vuorovaikutussuhteiden muodostamiseen, tämä auttaa myös tiimin tai verkoston muodostumisessa ja yhteistyön tehokkaassa käynnistymisessä. Keskeinen osa vuorovaikutussuhteen muodostamista on luottamuksen rakentaminen. Pelkkä abstrakti, esimerkiksi verkostotekijöihin kohdistuva luottamus ei riitä kannattelemaan yhteistyötä, vaikka sillä päästäisiinkin yhteistyön alkuun. Erityisesti pitkäkestoisessa yhteistyössä tarvitaan luottamuksen rakentamista yhteistyön osapuolten välisessä vuorovaikutussuhteessa. Luottamuksen rakentuminen tapahtuu osana vuorovaikutussuhteen muodostumisen ja ylläpitämisen prosesseja, kun yhteistyön osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan, oppivat tietämään mitä toiselta voi odottaa ja alkavat pystyä ennakoimaan toistensa käyttäytymistä aiemman kokemuksen pohjalta. Pitkäkestoisessa yhteistyössä luottamuksen rakentumisessa korostuvat yhteistyökumppanin ammattitaidon ja asiantuntemuksen merkitys.

Tutkimukseni tulosten valossa näyttää siltä, että yhteistyökumppanit ylläpitävät keskinäistä vuorovaikutussuhdettaan ensisijaisesti työn kannalta merkityksellisellä vuorovaikutuksella. Tutkimuskontekstissa työn kannalta merkityksellistä yhteydenpitoa ovat erityisesti tiedonvaihto, ideointi, tuen saaminen ja hakeminen sekä ongelmanratkaisu.

Hajautunut ympäristö asettaa vuorovaikutusosaamiselle lisävaatimuksia. Teknologiavälitteisessä ympäristössä toimiminen noudattaa periaatteessa samoja vuorovaikutuksen lainalaisuuksia mm. vuorovaikutussuhteiden ja tiimien muodostamisesta, luottamuksen rakentamisesta ja tuloksellisuudesta kuin kasvokkaisympäristössäkin. Erilaisessa ympäristössä toimiminen edellyttää kuitenkin uudenlaista osaamista.

Monissa tapauksissa teknologiavälitteinen ympäristö edellyttää yhteistyön osapuolilta erityisesti suurempaa aktiivisuutta ja huomion kiinnittämistä olennaisiin asioihin. Siinä, missä vaikkapa myönteisen ilmapiirin luominen epämuodollisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuu ikään kuin huomaamatta kasvokkaisympäristössä, se voi turhaan tuntua työajan tuhlaamiselta teknologiavälitteisessä yhteistyössä. Tällöin toimivaa yhteistyötä ja myönteisen ilmapiirin muodostumista voi edesauttaa se, että yhteistyön osapuolet ymmärtävät epämuodollisen vuorovaikutuksen merkityksen ja käyttävät hieman aikaansa monipuoliseen vuorovaikutukseen yhteistyökumppaninsa kanssa erilaisten viestintävälineiden avulla. Merkittävintä vuorovaikutussuhteen ylläpidon kannalta näyttää olevan yhteydenpito yhteistyön tavoitteiden kannalta merkityksellä vuorovaikutuksella. Tärkeää vuorovaikutussuhteen ylläpidon kannalta siis on, että yhteistyökumppanit tekevät töitä yhdessä käyttäen monipuolisesti erilaisia vuorovaikutuksen mahdollisuuksia.

Yhteistyön tekijä voi jäsentää yhteistyön merkitystä myös vuorovaikutusosaamisen kautta. Yhteistyöosaaminen on monenlaisissa työtehtävissä tärkeä osa asiantuntijuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tällaisissa työtehtävissä työskentelevälle ihmiselle oman alan substanssiosaaminen ei riitä hyvien

tulosten aikaansaamiseksi. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan yhteistyöosaamista.

Mitä tällainen yhteistyöosaaminen sitten on käytännössä? Se on toimivaa yhteistyötä edistävää osaamista. Ja koska yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteistyöosaamista voidaan parantaa kehittämällä vuorovaikutusosaamista. Yhteistyön tekijä saattaa siis hyötyä vuorovaikutuskoulutuksesta ja muunlaisesta vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä. Vuorovaikutuskoulutus voi kehittää yhteistyön tekijöiden osaamista kahdenvälisen työsuhteen hallinnassa, tiimin jäsenenä toimimisessa sekä verkostoyhteistyössä.

Yhteistyön osapuolten keskinäiseen yhteydenpitoon panostaminen on yhteistyön tekemisessä keskeistä, sillä yhteistyön tavoitteita toteutetaan juuri vuorovaikutuksella. Yhteistyö ei toteudu pelkillä hyvilläkään yhteistyön rakenteilla, vaan toimiva yhteistyö edellyttää sitä, että osapuolet panostavat yhteistyön tekemiseen.

### **Tiimin johtajalle**

Yhteistyön edistämistä tarkastellaan tässä tiimin johtajan näkökulmasta. Tutkimuskontekstissa tiimien johtajat ovat klusterikoordinaattoreita, jotka johtavat osaamisklusterien ydintiimien (johtoryhmien) toimintaa. Osaamiskeskusohjelman väliarvioinnissa (Pelkonen ym. 2010) todettiin klusterikoordinaattoreilla olevan keskeinen rooli klusterin luottamuksen rakentajana ja yhteistyön onnistumisessa. Toisaalta väliarvioinnissakin nousi esille koordinaattoreiden esimiesvallan puuttuminen ja koordinaattoreiden työssä tarvittavat vuorovaikutustaidot (väliarviointiraportin mukaan ”viestintä-, puhe- ja vakuuttamistaidot”). Tässäkin mielessä osaamisklusterien ydintiimeissä kohdatut haasteet vertautuvat hyvin hajautuneiden asiantuntijatiimien yleisiin johtamishaasteisiin.

Asiantuntijoista koostuvan hajautuneen tiimin johtamiseen oman erityisen haasteensa tuo asiantuntijatyön johtajan rooli. Asiantuntijatiimissä johtajan rooli useimmiten eroaa perinteisestä johtajan esimiesvaltaan perustuvasta roolista. Kuten tämänkään tutkimuksen kontekstissa, niin yleensäkin monen organisaation jäsenistä koostuvassa yhteistyöryhmässä johtajalla ei tyypillisesti ole lainkaan esimiesvaltaa ryhmän jäseniin nähden. Tutkimukseni osallistujat odottivat samanaikaisesti sekä oman itsenäisyytensä ja päätösvaltansa kunnioittamista että ns. vahvaa johtajuutta. Hajautuneen tiimin johtaminen edellyttää sekä tiimin jäseniltä että johtajalta johtajan roolin hakemista ja määrittelyä.

Tämän jännitteen lisäksi hajautunut ympäristö tuo johtamiseen oman haasteensa, jota voidaan kutsua näkymättömyyden haasteeksi. Passiivinen viestijä vaikuttaa teknologiavälitteisessä ympäristössä poissaolevalta. Hiljaisuus teknologiavälitteisessä ympäristössä antaa sellaisen vaikutelman, että johtaja ei ole aktiivinen tiimin toiminnassa. Johtajan passiivisuus herättikin tutkimukseen osallistujissa vahvaa tyytymättömyyttä.

Vahvaa ja yhteistyöhön sitoutunutta johtajuutta voi hajautuneessa ympäristössä tuoda esiin vain aktiivisella vuorovaikutuksella. Aktiivinen tiimin joh-

taja pitää oma-aloitteisesti yhteyttä tiimin jäseniin ja antaa palautetta. Yhtä lailla aktiivinen johtaja pitää huolen siitä, että hän vastaa tiimin jäsenten viesteihin, kysymyksiin ja toiveisiin. Tiimin jäsenet odottavat tiimin johtajalta tavoitettavuutta, jota tiimin johtajan kannattaa myös viestiä tiimin jäsenille. Hyvä tiimin johtaja huomioi ja pitää yhteyttä sekä tiimin jäseniin henkilökohtaisesti että tiimiin kokonaisuutena. Johtajan aktiivisuuden odotus korostuu ongelmanratkaisutilanteissa, joissa tiimin johtajalla on mahdollisuus tukea tiimiä ottamalla aktiivinen rooli ratkaisuvaihtoehtojen hakemisessa.

Tiimiyhteistyöhön oman erityispiirteensä tuo tiimin muodostumisprosessi, jonka tukemisessa tiimin johtajalla on keskeinen merkitys. Tiimin johtajan tehtävänä on kannustaa tiimin jäseniä yhteistyöhön. Tutkimukseni tulosten mukaan tiimin toiminnan alkuvaiheessa tiivis yhteinen suunnittelutyö (johtajan oman, itsenäisen suunnittelutyön sijaan) edistää yhteistyötä, samoin se että löydetään heti jokin yhteinen välitavoite, jonka ympärille tiimin tehtäväkeskeinen vuorovaikutus voi alkaa rakentua. Kautta linjan korostuu säännöllisen ja usein toistuvan vuorovaikutuksen merkitys.

Tiimin johtajan tehtävää voi auttaa tietoisuus ryhmän kehitysvaiheista. Tehokkaimmille tiimeille on tyypillistä, että eri kehitysvaiheisiin ei juututa, vaan niistä päästään sujuvasti eteenpäin. Usein pelkkä tietoisuus ryhmän tyypillisistä kehitysvaiheista voi auttaa johtajaa löytämään sopivia tapoja tukea tiimin muodostumista. Esimerkiksi jos tiimin johtaja on tietoinen ryhmien elinkaareen tyypillisesti kuuluvasta kuohuntavaiheesta, tämä tietoisuus voi auttaa tiimin johtajaa näkemään kuohuntavaiheelle tyypilliset erimielisyydet, konfliktit ja arviointikeskustelut luonnollisena kehitysvaiheena ja voimavarana, jotka auttavat tiimiä arvioimaan ja kehittämään toimintaansa ja muodostamaan toimivia yhteistyön tekemisen tapoja, jotka edesauttavat tiimin tavoitteiden saavuttamista. Erimielisyyksien ja konfliktien tuloksetkaan ratkaisemisen voidaan todeta useimmiten vahvistavan tiimin jäsenten välistä luottamusta. Ilman tätä tietoisuutta niin tiimin jäsenet kuin tiimin johtajakin saattavat sen sijaan säikähtää kuohuntavaihetta ja tulkita sen merkiksi tiimin toimimattomuudesta tai ristiriitoihin juuttumisesta.

Tutkimukseni tulosten mukaan tehokkaan työskentelyn ja vuorovaikutuksen vaiheeseen pääsyä voidaan nopeuttaa neuvottelemalla tiimin rakenteista (kuten rooleista ja normeista) sekä keskustelemalla yhteistyön merkityksestä tiimin tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi välitavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen arviointi ja tasapuolisista ratkaisuista neuvottelemisen näyttävät lisäävän luottamusta yhteistyön osapuolten välillä. Ylipäätään tiimin toiminnan reflektointi on tiimin johtajalle tärkeää, ja siihen kannattaa kannustaa myös kaikkia tiimin jäseniä.

Tiimiytymistä edistää myös tiimin jäsenten välisten kahdenkeskisten vuorovaikutussuhteiden muodostuminen, jota tiimin johtaja voi omalla toiminnallaan edesauttaa. Kun tiimin jäsenet toimivat hajautetussa ympäristössä, tämä tapahtuu käytännössä monipuolisen ja merkityksellisen vuorovaikutuksen mahdollistamisen kautta. Tämä voi tarkoittaa sopivien ja helppokäyttöisten viestintävälineiden tarjoamista tiimin jäsenten käyttöön. Organisaation tarjoa-

mat ns. viralliset viestintävälineet eivät aina välttämättä ole tiimille hyödyllisiä, vaan joskus käyttökelpoisimmiksi voivat osoittautua tiimin jäsenten tuomat ns. epäviralliset viestintävälineet (Sivunen & Valo 2006).

Kun tiimi sopii työnjaosta keskenään, yhteiset vastuut ja tehtävät tarjoavat mahdollisuuden vuorovaikutussuhteiden kehittämiseksi. Tiimien johtajat voivat edistää tiimin jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa myös kiinnittämällä huomiota passiivisten tiimin jäsenten aktivoimiseen. Tyypillisin haaste tutkituissa tiimeissä, johon tiimin johtajan panosta odotettiin, oli juuri joidenkin tiimin jäsenten passiivisuus teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tiimin johtaja voi aktivoida tiimin jäseniä sopimalla jäsenten kanssa tiimissä käytettävistä vuorovaikutuskäytännöistä, kuten tärkeimmistä viestintävälineistä ja niiden käyttötavoista. Toimivaksi tavaksi osoittautui passiivisten jäsenten holhoamisen lopettaminen: toisin sanoen passiiviset tiimin jäsenet päätettiin jättää päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle, jos he eivät itse aktivoidu yhteydenpidossa. Tiimin johtaja voi pyrkiä sopimaan tiiminsä kanssa toimintatavoista esimerkiksi yhteisiä kokouksia ja tapaamisia koskien.

Tiimin johtaja voi vaikuttaa koko tiimin vuorovaikutuksen aktiivisuuteen pitämällä itse säännöllisesti ja usein yhteyttä tiimin jäseniin sekä koko tiiminä että kahdenvälisesti. Samaten tiimin johtaja voi edistää yhteistyötä järjestämällä tiimille vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kasvokkain ja teknologian välityksellä. Tehokkaimpien virtuaalitiimien johtajien on havaittu noudattavan järjestelmällisiä vuorovaikutuskäytäntöjä tiimin jäsenten kanssa viestiesänsä. Hyviä käytäntöjä ovat nopea vastaaminen tiimin jäsenten tiedusteluihin, palautteen antaminen tiimin toiminnasta, rakentava ja säännöllinen vuorovaikutus, tiimin toiminnan reflektointi sekä joustava suhtautuminen muutoksiin.

### **Yhteistyön koordinoijalle**

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös yhteistyön suunnitteluun. Tässä tutkimuskontekstissa yhteistyön koordinoijana toimii työ- ja elinkeinoministeriön innovaatio-osasto, jonka vastuulle kuuluu Osaamiskeskusohjelman koordinointi.

Yhteistyön koordinoijien keinot hajautuneen yhteistyön edistämiseen liittyvät usein erilaisiin yhteistyön rakenteisiin sekä yhteistyön ohjaamiseen. Vaikka yhteistyön rakenteet, kuten verkostorakenteet, eivät vielä takaakaan toimivan yhteistyön syntymistä, yhteistyön rakenteiden on luonnollisesti hyvä tukea toimivaa yhteistyötä. Rakenteiden suunnittelijat hyötyvät yhteistyöprosessin ymmärtämisestä. On hyvä huomata, että jotta verkostoihin saadaan syntymään yhteistyötä, niihin on saatava syntymään vuorovaikutusta verkostotoimijoiden välille. Kun vuorovaikutus verkostossa toimii, verkosto voi tuottaa tuloksia, synergiaetuja. Jos taas vuorovaikutus verkostossa ei toimi, verkosto jää hallinnolliseksi rakenteeksi, joka muodostuu käytännössä erillään toimivista organisaatioista.



Yhteistyön suunnittelijoiden kannattaa lähestyä yhteistyön edistämistä jäsentämällä omalle kontekstilleen tyypillisiä yhteistyön ominaispiirteitä ja keskeisimpiä solmukohtia. Nämä voidaan sitten huomioida suunnittelutyössä.

Keskeinen merkitys on myös yhteistyön koordinoijien viestinnällä. Yhteistyön suunnittelijoiden kannattaa tuoda esille yhteistyön merkitystä ja hyötyjä koordinoijan näkökulmasta. Tällaisella viestinnällä voidaan pyrkiä edistämään yhteistyökumppaneiden välisten yhteisten merkitysten muodostumista ja yhteistyön tavoitteiden näkemistä.

Monissa tapauksissa on mahdollista, etteivät yhteistyön osapuolet näe yhteistyön hyötyjä nähdä, ennen kuin heidän välillään on ollut riittävästi vuorovaikutusta: tiedonvaihtoa, tavoitteista neuvottelua ja yhteistyön merkityksen kirkastamista. Yhteistyön alkuvaiheessa kannattaakin tietoisesti panostaa tavoitteiden löytämiseen yhteistyölle ja yhteisten merkitysten muodostamiseen.

Yhteistyön koordinoijat voivat omalla toiminnallaan tukea yhteistyökumppaneiden välisen kilpailun hallintaa. Monissa tapauksissa yhteistyöstä saadaan hyötyjä sellaisissakin tapauksissa, joissa yhteistyön osapuolten keskinäistä kilpailua ei voida poistaa. Tällöin voidaan esimerkiksi tunnistaa organisaatiokohtaisten tavoitteiden olemassaolo ja määritellä ne alueet, joilla yhteistyötä tehdään, ja ne alueet, jotka jäävät yhteistyön ulkopuolelle toteuttamaan ennemminkin organisaatiokohtaisia tavoitteita.

Hajautuneessa yhteistyössä yhteistyön tekijöille kannattaa tarjota valmiiksi valikoituja, harkittuja ja testattuja viestintävälineitä, jolloin yhteistyökumppaneiden ei tarvitse itse käyttää aikaa sopivien viestintämahdollisuuksien kartoittamiseen ja valintaan. Luonnollisesti yhteistyökumppanit lopulta itse valitsevat, mitä viestintävälineitä he yhteistyössään käyttävät missäkin määrin ja erityisesti sen, miten välineitä käyttävät. Mikäli uusien viestintävälineiden käyttöönotto nähdään tarpeelliseksi, yhteistyön koordinoijan on syytä tukea yhteistyön tekijöitä viestintävälineiden käyttöönottoprosessissa ja tarjota koulutusta yhteistyön edistämistä teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella pelkän viestintävälineen käyttökoulutuksen sijaan. Lisäksi voi olla hyödyllistä tarjota koulutusta yhteistyön tekemisestä kahdenvälisessä suhteessa ja tiimissä.

Jos yhteistyön suunnittelijalla on mahdollisuus laatia yhteistyön tekijöille ohjeistuksia, näissä ohjeistuksissa kannattaa huomioida yhteistyöprosessia edistävät asiat. Hajautuneessa yhteistyössä huomiota on syytä kiinnittää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkityksen korostamiseen, sillä hajautunut yhteistyötä on käytännössä mahdotonta toteuttaa ilman toimivaa teknologiavälitteistä vuorovaikutusta kasvokkaisvuorovaikutuksen rinnalla.

Tämän tutkimuksen tuloksia yhteistyökumppaneiden erilaisuuden hyödyntämisestä voidaan soveltaa tarkasteltaessa myös eri osaamisalojen välistä yhteistyötä tai esimerkiksi erilaisten erityisohjelmien välistä yhteistyötä. Yhteistyökumppaneiden diversiteetti lisää yhteistyön haasteellisuutta, mutta tarjoaa mahdollisuuksia innovatiivisten tulosten saavuttamiseen ja synergiaetuihin.

## 9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA HAASTEET JATKOTUTKIMUKSELLE

Yhteistyö on laajasta kiinnostuksesta huolimatta jäänyt aiemmissa tutkimuksissa varsin abstraktiksi ilmiöksi, johon on vaikea tarttua ja josta saatavaa tietoa on vaikea soveltaa käytäntöön. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli, että työelämän verkostoissa yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa. Siten juuri vuorovaikutuksen tutkimuksen kautta voidaan tuoda ymmärrystä yhteistyön tekemisen prosessiin sekä löytää käytännön työelämässä hyödynnettäviä mahdollisuuksia yhteistyön edistämiseen.

Tämä tutkimus on lisännyt yhteistyön ilmiön ymmärrystä, kun yhteistyötä ja sen toteutumista vuorovaikutuksessa on katsottu kolmesta näkökulmasta: vuorovaikutussuhteiden, tiimien ja verkostojen näkökulmista. Näkökulmat ovat sisäkkäisiä, sillä vuorovaikutussuhteista muodostuu tiimejä ja verkostoja ja verkostojen sisällä on sekä tiimejä että vuorovaikutussuhteita. Jokainen tämän tutkimuksen näkökulmista toi näkyville omat haasteensa yhteistyön tekemiseen. Lisäksi kaikissa kolmessa näkökulmassa korostuivat tietyt vuorovaikutuksen ilmiöt, joihin paneutumalla voidaan edistää toimivaa yhteistyötä. Tutkimuksessa käsiteltiin näitä haasteita ja vuorovaikutuksen ilmiöitä pyrkimyksenä lisätä ymmärrystä erityisesti hajautuneen yhteistyön prosessista.

Lisäksi tämä tutkimus on lisännyt ymmärrystä hajautuneen yhteistyön ilmiön jäsentämisessä erityisesti teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tarkastelulla. Tähänastiset yhteistyöprosessia tarkastelevat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan yhteistyötä kasvokkaistilanteissa tai huomioiden teknologiavälitteistä vuorovaikutusta hyvin rajoitetusti, huomioiden esimerkiksi vain sähköpostiviestit ja kokousmuistiot (Hardy, Lawrence & Grant 2005; Keyton, Ford & Smith 2008.)

## 9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta (engl. trustworthiness) perustaen arviointikriteeristön Lincolnin ja Guban (1985; Guba & Lincoln 1989) näkemyksiin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista (ks. myös Tynjälä 1991). Tämän kriteeristön lähtökohdista arvioin tutkimustilannetta, tutkimuksen uskottavuutta ja tutkimustulosten siirrettävyyttä. Lopuksi arvioin vielä tutkimukseni eettisiä näkökohtia.

### 9.1.1 Tutkimustilanteen arviointi

Tässä tutkimuksessa olen yhdistänyt kaksi erilaista aineistonkeruumenetelmää: teemahaastattelun ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnin. Nämä tutkimusmenetelmät edustavat tieteenfilosofialtaan hermeneuttis-fenomenologista ja naturalistista lähestymistapaa, joita käsiteltiin aiemmin luvussa 3. Nämä tieteenfilosofiset lähestymistavat ovat erilaisia, mutta ne ovat kuitenkin sopusoinnussa keskenään.

Haastattelussa tutkimusaineisto muodostetaan aina vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä, joten haastatteluaineisto on kontekstisidonnaista (Eskola & Suoranta 1998, 86; Miller & Glassner 1997, 99). Haastattelujen toteuttamisessa pyrittiin noudattamaan perinteisiä haastattelun luotettavuusvaatimuksia (Hirsjärvi & Hurme 1991). Haastattelut tehtiin rauhallisessa paikassa, jotta haastateltavat voisivat puhua vapaasti. Haastatteluissa esitettiin avoimia kysymyksiä ja vältettiin haastateltavien johdattelua. Haastattelut tallennettiin, kuten luvussa 3 on tarkemmin kuvattu.

Tässä tutkimuksessa tiimien jäsenet päätettiin haastatella erikseen ryhmähaastattelun sijaan. Haastateltavat voivat tällöin kertoa vapaasti ajatuksistaan. Ryhmähaastatteluun verrattuna yksilöhaastattelusta jää puuttumaan tiimin yhdessä konstruoimien käsitysten tarkastelu, mutta tiimin jäsenten yhteisiä merkityksiä päästiin tarkastelemaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnissa. Haastateltavat antoivat osaamisklusterinsa asioista osin samanlaisia tietoja, mutta myös jossain määrin erilaista informaatiota, mikä kuvaa haastattelun subjektiivista näkökulmaa. Haastateltavien antamat vastaukset ovat heidän käsityksiään asioista, eivätkä klusterin jäsenten käsitykset ole välttämättä yhteneviä.

Haastattelussa on aina mahdollista, että haastateltavat vastaavat sosiaalisesti suotuisalla tavalla tai kuten arvelevat tutkijan odottavan. Haastattelu on ainutkertainen tapahtuma, johon vaikuttavat myös tilannetekijät, kuten viimeaikaiset tapahtumat, ja jota ei voida täysin samanlaisena koskaan toistaa (Fontana & Frey 2000, 663).

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observoinnin kannalta on merkittävää, kuinka tietoisia tiimin jäsenet olivat vuorovaikutuksen observoinnista ja kuinka paljon tietoisuus mahdollisesti vaikutti heidän viestintäkäyttäytymiseensä. Merkittäväksi nousee myös luottamuksen rakentuminen tutkijan ja tut-

kittavien välille. Jos tutkimukseen osallistujat ovat huolissaan esimerkiksi luottamuksellisuudesta tai yksityisyytensä säilymisestä tutkimuksessa, on mahdollista, että osallistujat tiedostavat vuorovaikutuksen observoinnin vahvasti ja pyrkivät kontrolloimaan omaa viestintäänsä. Haastattelujen tekeminen ennen vuorovaikutuksen observointia on voinut auttaa luottamuksen rakentamisessa henkilökohtaisen kontaktin kautta. Jotta tutkimuksen vaikutuksia observoituun vuorovaikutukseen olisi voitu minimoida, olisi ollut eduksi, jos teknologiavälitteistä vuorovaikutusta olisi ollut mahdollisuus observoida pitemmän ajanjakson ajan. Keskustelualueiden viestit tallennettiin vasta jälkikäteen, joten niitä viestejä kirjoittaessa tutkittavat eivät ole olleet tietoisia tutkimukseen osallistumisesta.

Analysoinnin kannalta olisi voinut olla hyödyllistä, että kaikki observoitu vuorovaikutus olisi tapahtunut saman viestintävälineen välityksellä. Pidin kuitenkin tärkeämpänä sitä, että klustereissa käytetään niitä viestintävälineitä, joita käytettäisiin ilman tutkimustakin kuin sitä, että kaikkien käyttöön olisi annettu sama viestintäväline. Observoinnin jälkeen koko Osaamiskeskusohjelmassa on otettu käyttöön asynkronisen kirjoitetun viestinnän mahdollistava Yammer-työkalu, mutta tällaisen yhtenäisen viestintävälineen tarkastelu ei vielä tutkimuksen tekovaiheessa ollut mahdollista.

### 9.1.2 Tutkimuksen uskottavuus

Luotettavuuden arvioinnissa on syytä pohtia kysymystä tehtyjen tulkintojen uskottavuudesta eli vastaavuudesta (engl. credibility). Toisin sanoen arvioidaan sitä, miten hyvin tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkimukseen osallistuneiden osaamisklusterien jäsenten tulkintoja yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Tulkintojen uskottavuutta on tässä tutkimuksessa vahvistanut kontekstin tuntemus.

Tutkimuskontekstina Osaamiskeskusohjelman kaltaiset erityisohjelmat voivat olla monimutkaisia, mikä vaikeuttaa tutkijan aineistosta tekemiä tulkintoja. Osaamiskeskusohjelman vaikeaselkoisuus tuli esille useissa haastatteluisissa. Seuraavassa haastattelulainauksessa eräs aluekoordinaattori kuvaa ohjelmaan perehtymisen työläyttä kesken ohjelman töihin tulleen työntekijän näkökulmasta.

Tämä oske-maailma on niin eriskummallinen, että kyllä minulla meni pitkään, että yhtään pääsin tähän sisälle. Kyllä tämä aika kummalliselta touhulta tuntui, kun tuli yritysmaailmasta kuitenkin. Mikä se kieli on, mitkä ne lainalaisuudet ovat ja mitkä ne toimintamallit ovat? Kyllä se vei aikaa, että niihin pääsi sisään. Se oli kyllä työlästä. Mutta kyllä minä nyt (naurahtaa) jo kohta puolentoista vuoden kokemuksen jälkeen voin sanoa olevani ihan kärryillä tästä touhusta. Mutta pitkään se vei. Minä olen nyt uusia ihmisiä rekrytoinut meille ja sanonut heille, että älkää yhtään ihmetelkö, jos olette puolen vuoden päästä vielä pihalla siitä, mitä ollaan tekemässä tai mitä pitäisi tehdä, se vain on ihan tavallista, että näin on. [A5]

Koska olen työskennellyt tiedottajana Osaamiskeskusohjelmaan kuuluvassa Elintarvikekehityksen osaamisklusterissa vuodesta 2009, olin jo valmiiksi perehtynyt työni kautta ohjelman rakenteeseen ja toimintaan ennen tutkimukseni

aineistonkeruun aloittamista. Toisaalta uskon pystyneeni välttämään tietynlaisen sokeutumisen tutkittaville ilmiöille, sillä kaikki tutkimuksessa mukana olleet osaamisklusterit olivat minulle ennestään melko vieraita. Minulla ei ole tiedottajan työni kautta läheistä vuorovaikutussuhdetta tai tiivistä yhteistyötä kenenkään tutkimukseen osallistuneen kanssa. Elintarvikekehityksen osaamisklusteri, jossa olen työskennellyt, ei ole ollut mukana tutkimuksessa.

Tutkimukseni uskottavuutta vahvistaa menetelmätriangulaatio (Harvey & Weber 2002, 9–10; Lindlof & Taylor 2002, 240–241; Poole & McPhee 1994, 83). Tutkimuksessa yhdistettiin teemahaastatteluaineistoja vuorovaikutuksen observointiaineistoihin. Tätä kautta toisiinsa yhdistyivät myös erilaiset, mutta keskenään sopusoinnussa olevat tieteenfilosofiset lähtökohdat (Frey ym. 2000, 258). Tutkimusaineistot ovat erilaisia, ja niitä onkin analysoitu omina kokonaisuuksinaan, joskin rinnakkain. Menetelmätriangulaation vahvuus tutkimuksen uskottavuuden vahvistajana on siinä, että esimerkiksi teemahaastatteluaineiston kautta saadut tutkittavien omat näkemykset ja kokemukset yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta ovat auttaneet vuorovaikutuksen observointiaineiston analysoinnissa. Vuorovaikutuksen observointiaineisto puolestaan on vahvistanut joitain haastatteluaineistoista analysoituja tulkintoja osoittaen näiden ilmiöiden myös näkyvän yhteistyön osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.

Menetelmätriangulaation vaarana on se, että aineistot ovat niin erilaisia, että niiden vertaaminen on vaikeaa (Lindlof & Taylor 2002, 241). Esimerkiksi haastattelu- ja observointiaineiston vertaaminen voi olla haasteellista, koska se, että ihmiset tekevät muuta kuin sanovat, ei välttämättä vähennä kummankaan paikkansapitävyyttä. Menetelmätriangulaatio antaa hyvän mahdollisuuden tarkastella ilmiöiden monimutkaisuutta.

Teemahaastattelumenetelmän yhdistäminen vuorovaikutuksen observointiin oli kiinnostavaa joskin haasteellista toteuttaa. Verkkokokousten observointi tarjosi osaamisklusterien vuorovaikutuksen tarkasteluun yhden kokouksen mittaisen perspektiivin. Tiimin jäsenten välisen kirjallisen vuorovaikutuksen observointi sekä haastatteluissa tapahtuva kokemusten tallentaminen sen sijaan mahdollistivat osaamisklusterien vuorovaikutuksen tarkastelun pitemmällä ajanjaksolla.

Tutkimuksen uskottavuutta olisi ehkä pystytty vielä lisäämään observoinnilla osaamisklusterien vuorovaikutusta pitemmän ajanjakson kuluessa kuin se tämän väitöstutkimuksen puitteissa oli mahdollista. Nyt vuorovaikutuksen observointi keskittyi lähinnä tiimien vuorovaikutukseen sekä julkiseen, tiimin muiden jäsenten nähtävillä olevaan vuorovaikutukseen, kun taas kahdenkeskinen vuorovaikutus jätettiin observointiaineiston ulkopuolelle. Kiinnostavaa olisi ollut sisällyttää observointiaineistoon kahdenvälisissä vuorovaikutussuhteissa käydyt keskustelut sekä vuorovaikutusta tiimin ympäristön eli laajemman verkoston kanssa. Osaamisklusterien käyttämien viestintävälineiden vuoksi kahdenkeskisten keskustelujen ja toisaalta verkoston vuorovaikutuksen tallentaminen olisi kuitenkin vaatinut tutkimukseen osallistujilta enemmän vaivannäköä kuin olisi ollut kohtuullista. Koska klusterien ydintiimien toiminta on klusterien yhteistyön toimivuuden kannalta erittäin keskeistä, on perustel-

tua, että vuorovaikutuksen observointi keskittyi nimenomaan tiimien sisäisen vuorovaikutuksen observointiin.

### 9.1.3 Tutkimustulosten siirrettävyys

Tutkimuksen luotettavuutta on syytä arvioida myös tutkimustulosten siirrettävyyden (engl. transferability) eli muihin konteksteihin soveltumisen kannalta.

Koska tämä tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin, tutkimuksessa on pyritty *teoreettiseen eli analyttiseen yleistykseen*, jossa yleistyksen perusteena eivät ole aineiston koko ja ominaispiirteet, kuten tilastollisessa yleistyksessä. Sen sijaan yleistyksen kohteena ovat tuloksista tehdyt tulkinnat (Denzin & Lincoln 2000, 8; Eskola & Suoranta 1998, 67; Yin 2003). Teoreettinen yleistäminen toteutuu sitä kautta, että yhdessä tutkimuksessa havaitut ilmiöt voisivat olla mahdollisia vastaavissa muissakin tutkimusjoukoissa, tehdyt tulkinnat ovat johdonmukaisia ja selkeitä ja ne voidaan tunnistaa tulkinnoiksi, joita muissakin konteksteissa on ollut tai voisi olla (Ray 1994, 131).

Teoreettisen yleistämisen mahdollistamiseksi tutkimuksen kohde, tutkimusaineistot ja tutkimusprosessi on pyritty tässä tutkimuksessa kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti, kuitenkin tietosuoja huomioon. On huomattava, että yhteistyö on hyvin kontekstisidonnainen ilmiö, ja tulkintojen yleistettävyyttä voidaan parhaiten arvioida tutkimalla yhteistyön ja vuorovaikutuksen ilmiöitä muissa konteksteissa ja vertaamalla saatuja tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuskontekstin, Osaamiskeskusohjelman, voidaan arvioida soveltuneen hajautuneen yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarkasteluun varsin hyvin. Osaamiskeskusten klusteroitumisen tavoitteena vuodesta 2007 alkaen on ollut osaamiskeskusten välisen yhteistyön vahvistaminen. Osaamiskeskusohjelman edellisen ohjelmakauden (1999–2006) loppuraportissa (Kanninen ym. 2006) todettiin, että ohjelma on vahvistanut toimijoiden verkottumista alueilla, mutta alueiden ja osaamiskeskusten välinen yhteistyö on jäänyt heikoksi. Osaamiskeskusohjelman väliarvioinnissa (Pelkonen ym. 2010) arvioitiin, että klusterimalli on pakottanut alueet yhteistyöhön, mutta yhteistyön toimivuudessa, yhteistyön käynnistymisessä ja yhteishankkeiden aikaansaamisessa on ollut paljon klusterikohtaisia eroja. Yhteistyön tekeminen osaamiskeskusten välillä on siis rakennettu sisään ohjelmaan, mikä tekee yhteistyön tarkastelemisesta tässä kontekstissa mielekäästä. Osaamiskeskustoimijoiden työhön kuuluu erottamattomasti yhteistyön tekeminen monenlaisten sidosryhmien kanssa, minkä vuoksi osaamiskeskustoimijat voidaan nähdä sopiviksi tiedonantajiksi yhteistyötä käsittelevään tutkimukseen.

Osaamiskeskusohjelmassa oli aineistonkeruun aikaan menossa myös VTT:n toteuttama ohjelman väliarviointi. Yhteydenotoissani tutkimuksen osallistujiin sekä haastattelujen ja observointien yhteydessä korostin, että tutkimus ei millään tavalla liity väliarviointiin. Yksi videoyhteyden välityksellä haastateltu aluekoordinaattori viittasi väliarviointiin: ”Vähän tässä väliarvioinnin tiimel-

lyksessä on vaikea nähdä tätä tutkimuksellisenä asiana. Se voi tulla sulle ongelmaksikin, jos ihmisillä se arviointi pyörii tässä mielessä.”

#### 9.1.4 Tutkimuseettiset näkökohdat

Tutkimuksen eettisiä näkökohtia on harkittu tarkasti tutkimuksen toteutuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkijan ensisijaisena velvollisuutena voidaan pitää tutkittavien oikeuksien kunnioittamista. Tämä tarkoittaa tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamista, vahingoittamisen välttämistä sekä yksityisyyden ja tietosuojan säilyttämistä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009.) Arvioin seuraavassa tutkimukseni eettisiä näkökohtia sen pohjalta, mitä Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) on linjannut eettisiksi periaatteiksi humanistisille, yhteiskuntatieteellisille ja käyttäytymistieteellisille aloille.

#### Tutkimukseen osallistujan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen

Tutkimukseen osallistuminen on ollut osaamiskeskustoimijoille vapaaehtoista. Otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostitse ja pyysin lupaa haastatteluun. Sähköpostissa kerroin tutkimukseni tavoitteista ja toteutuksesta, jotta haastateltavien päätös osallistua tutkimukseen perustuisi riittävään tietoon. Kerroin myös omasta kaksoisroolistani tutkijana ja Elintarvikekehityksen osaamisklusterin tiedottajana. Kerroin sähköpostissa, että toimin tutkimuksessa ensisijaisesti Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen tohtoriopiskelijan roolissa. Korostin tutkimuksen luottamuksellisuutta ja sitä, ettei tutkimus millään tavalla liity samaan aikaan käynnissä olleeseen Osaamiskeskusohjelman väliarviointiin (Pelkonen ym. 2010). Kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta. Kerroin tutkimuksesta ja keskustelin siitä haastateltavien kanssa vielä haastattelun yhteydessä. Haastateltavat kyselivät tutkimuksen tavoitteista, aikataulusta, näkökulmista ja luottamuksellisuudesta, ja vastasin heidän kysymyksiinsä.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen observointi tapahtui haastattelujen jälkeen. Pyysin haastatteluissa lupaa observointiin. Observoidussa vuorovaikutuksessa oli osallistujina sellaisiakin henkilöitä, joita en ollut haastatellut, esimerkiksi henkilövaihdoisten takia. Observoinnista kerrottiin osallistujille ennen observoinnin alkua. Kukaan ei kieltäytynyt osallistumasta observointiin.

Aineistonkeruun jälkeen lähetin sähköpostia kaikille tutkimukseen osallistuneille. Kerroin uudestaan tutkimuksen tarkoituksesta ja aikataulusta. Liitin viestiin ne tutkittavan haastatteluista ja observoidusta vuorovaikutuksesta kertovat suorat lainaukset, joita olin suunnitellut käyttäväni tutkimusraportissa. Lainauksista oli poistettu tunnistetiedot. Pyysin tutkittavia ottamaan yhteyttä, mikäli mainittujen suorien lainausten käyttö epäilyttää heitä, jotta voimme keskustella lainauksesta ja asiayhteydestä tarkemmin. Kukaan tutkittavista ei kieltäytynyt suorien lainausten käytöstä eikä jatkokeskusteluja niistä tullut.

### Tutkimukseen osallistujan vahingoittamisen välttäminen

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty välttämään henkisiä, sosiaalisia ja taloudellisia haittoja tutkittaville. Tutkittavilla on ollut mahdollisuus itse määrittellä, miten arkaluonteista tai yksityistä informaatiota he haastatteluissa antavat. Henkisiä haittoja on pyritty välttämään myös vaikuttamalla haastattelujen ja observointitilanteiden ilmapiiriin tutkijan omalla käytöksellä niin, ettei haittoja aiheutuisi.

Tein kaikista haastatteluista muistiinpanot tutkimuspäiväkirjaani. Haastattelujen ilmapiiri oli hyvä, ja haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että luottamuksen rakentaminen haastateltavien kanssa oli onnistunut. Haastateltavat puhuivat vapautuneesti. Muutamassa kasvokkais- ja videohaastattelussa haastateltava totesi haastattelun lopuksi kertoneensa luottamuksellisia asioita, jotka erään haastateltavan sanoin ”sinulla on ihan pakkokin olla käytössä, jotta ymmärrät näitä asioita, ne nyt vaan vaikuttaa yllättävän paljon”. Tällöin haastateltavat yleensä halusivat vielä varmistua luottamuksellisten asioiden anonyymistä käsittelystä, josta haastattelun alussa oli puhuttu. Jotkut haastateltavat pyysivät, että tiettyjä haastatteluissa esiin tulleita asioita ei käsiteltäisi tutkimusraportissa lainkaan. Nämä olivat sellaisia esimerkkitapauksia, joiden käsittely ei tulosten raportoinnin kannalta ollutkaan tarpeellista.

Haastattelujen tekeminen videoyhteyden tai puhelimen välityksellä voi olla haasteellisempää luottamuksen rakentumisen kannalta. En kuitenkaan huomannut juurikaan eroa haastattelujen ilmapiirissä tai luottamuksellisuudessa siitä riippumatta, oliko haastattelut toteutettu kasvokkain vai viestintäteknologian välityksellä. Voi olla, että videohaastatteluissa oli hyödyllistä, että tutkittavilla oli jo kokemusta videoyhteyden käytöstä omassa työssään.

Haittojen välttäminen pyrittiin varmistamaan vielä lähettämällä jokaiselle tutkittavalle ne suorat lainaukset hänen haastattelustaan ja klusterin observoidusta vuorovaikutuksesta, joita tutkimusraportissa käytetään perustelevaan tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja. Tutkimukseen osallistujia ohjeistettiin ottamaan yhteyttä tutkijaan, jos lainausten käyttäminen tutkimuksen raportoinnissa epäilyttäisi jollain tavalla. Yhteydenottojen perusteella kahta lainausta lyhennettiin tunnistettavuuden vähentämiseksi.

Useat tutkimukseen osallistuneet kommentoivat vastauksissaan lainausten puhekielistä asua ja toivoivat sen muuttamista yleiskielisemmäksi. Tämän palautteen perusteella kaikkien haastattelulainauksen kieliasua muokattiin yleiskielisempään muotoon siten, ettei sisältö muuttunut. Tämä tarkoitti esimerkiksi täytesanojen (kuten ”niinku”) poistamista, sanamuotojen muokkaamista puhekielistä tai murteellisista muodoista yleiskieliseen muotoon (mm. ”musta on kyl tuntunu et” muotoon ”minusta on kyllä tuntunut, että”) ja sanajärjestysten muuttamista ymmärrettävämmiksi. Kieliasun muokkaamisen jälkeen haastattelulainaukset olivat helpommin luettavia. Haastattelulainaukset perustelivat tulkintoja alun perinkin enemmän lainausten sisällön kuin kieliasun kautta, joten kieliasun muokkaamisesta ei voida katsoa olevan haittaa tulosten tulkinnalle.



Sitä vastoin observointilainauksessa kielellistä muokkausta ei juurikaan tehty. Verkkokokouslainauksissa kieliasua muokattiin vain erikseen pyydettyä ja hyvin vähän. Verkkokeskustelulainauksissa kieliasua ei muokattu lainkaan. Tämä antaa lukijalle paremman mahdollisuuden arvioida myös osaamisklusterien teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen luonnetta, kuten keskustelun muodollisuutta tai epämuodollisuutta.

Tutkimuksen tekemistä voidaan pitää aina interventiona tutkimukseen osallistuneiden elämään. On mahdollista, että tutkimukseen osallistuminen sinänsä on vaikuttanut tutkittavien ajatuksiin ja heidän käytökseensä. On myös mahdollista, että tutkimukseen osallistumisella on ollut vaikutuksia osaamisklustereiden vuorovaikutussuhteisiin tai tiimien toimintaan. Eräs haastateltava vertasi haastatteluun osallistumista oman organisaationsa kehityspäiviin: ”Tämä oli hyvin samanlainen, koska sitten tuli mieleen se kysymys, että miten. Siis miten pitäisi toimia? Meidän seuraava askel on se miten. Kaikkiin ei ole vastauksia, niitä joutuu työstämään.”

### **Yksityisyys ja tietosuoja**

Eettisten periaatteiden lähtökohtana on sovittaa yhteen luottamuksellisuuden ja tieteen avoimuuden periaate (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 28). Tässä tutkimuksessa tieteen avoimuus ei edellytä tutkittavien tunnistamista. Erilaisia tunnistetietoja onkin poistettu tutkimusraportista. Observointiaineiston ja haastatteluaineiston suorissa lainauksissa ei käytetä samoja viittauksia tutkittaviin, koska silloin oman klusterin jäsenet voisivat tunnistaa haastateltavan observointilainauksen perusteella. Jotkut lainauksista on esitetty kokonaan anonymoina, ilman osallistujiin viittaavia merkintöjä.

Tietosuojasyistä tutkimukseen osallistuneiden osaamisklustereiden nimiä ei kerrota eikä tuloksia raportoida klustereittain. Tutkimukseen osallistuneiden klustereiden nimiä ei ole kerrottu myöskään esimerkiksi Osaamiskeskusohjelmaa koordinoivalle työ- ja elinkeinoministeriölle. Tutkijan vaitiolovelvollisuus säilytetään muutenkin tarkasti.

Aineistoa säilytetään anonymisoituna siten, että tunnistetiedot on poistettu. Yhteydenpitoa varten tutkittavien tunnistetiedot on suojattu, ja niitä säilytetään erillään anonymisoidusta aineistosta. Aineiston säilyttämisessä noudatetaan suunnitelmallista huolellisuutta.

## **9.2 Haasteita jatkotutkimukselle**

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu toimivaa yhteistyötä ja sen suhdetta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen roolia yhteistyön tekemisessä on analysoitu. Tutkimusaihe on osoittautunut hedelmälliseksi ja synnyttänyt useita jatkotutkimusaiheita.

Yhteistyö osoittautui ilmiöksi, jota on hyödyllistä tarkastella niin vuorovaikutussuhteiden, tiimien kuin verkostojenkin näkökulmista. Kukin näkökulma lisää toimivan yhteistyön ymmärrystä. Näiden näkökulmien yhdistäminen voi auttaa jäsentämään toimivaa yhteistyötä myös muissa konteksteissa. Jo pelkästään suomalainen työelämä tarjoaa lukemattomia mielenkiintoisia tutkimuskonteksteja hajautuneen yhteistyön eri osa-alueiden jäsentämiseen. Tutkimuskonteksteissa erityisen mielenkiintoisia jatkotutkimuksen kohteita olisivat

- osaamisklustereiden välinen tai muu osaamisalat ylittävä yhteistyö, jossa yhteistyön voidaan olettaa olevan vielä haasteellisempaa kuin tämän tutkimuksen kontekstissa, mutta toisaalta innovatiivisten tulosten mahdollisuus on suuri
- yhteistyö kansainvälisissä klustereissa sekä kansallisten klustereiden muodostamisessa kansainvälisissä verkostoissa, joissa voitaisiin tarkastella esimerkiksi sitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä verkostoista saataisiin hyötyihin ja toimivaan yhteistyöhön
- yhteistyön edistäminen julkisten toimijoiden erilaisten ohjelmien, hankkeiden ja toimenpiteiden välillä, jotta estetään erillään toimiminen ja kyetään hyödyntämään yhteistyön synergiaedut.

Tässä tutkimuksessa verkostojen tarkastelu rajattiin koskemaan osaamiskeskusten muodostamia verkostoja (osaamisklustereita). Muut toimijat, kuten rahoittajat, tutkimuslaitokset ja yritykset rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän laajemman verkoston tarkastelu olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe. Osaamiskeskustoimijoiden työssä nämä eri sidosryhmät ovat jatkuvasti näkyvillä ja vetävät omilla tavoitteillaan ja tarpeillaan toimintaa eri suuntiin, mikä lienee välittäjäorganisaatioille tyypillistä. Näiden sidosryhmien tavoitteiden, osaamisklusterin tavoitteiden ja oman osaamiskeskuksen tavoitteiden välillä tasapainoilu olisi erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Muissa työelämän konteksteissa jatkotutkimus voisi tarkastella yhteistyön osapuolten erilaisuutta vuorovaikutuksen näkökulmasta erityisesti erimielisyyksien ja konfliktien hyödyntämisen näkökulmasta.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää niitä keinoja, joilla työelämän yhteistyön osapuolet hallitsevat keskinäistä kilpailuaan. Osapuolten välinen kilpailu on yhteistyöhön erottamattomasti kuuluva ilmiö, joka näyttää kuitenkin tuovan haasteita verkostoyhteistyön rakentumiseen. Tämän yhteistyön osapuolten välisen kilpailun (coopetition) lähempi tarkastelu voisi tuoda työelämän käyttöön sellaisia näkökulmia ja välineitä, joilla keskinäistä kilpailua voitaisiin hallita eli joiden avulla yhteistyö voisi olla toimivaa ja tuloksellista kilpailevien tavoitteiden olemassaolosta huolimatta. Kilpailevien tavoitteiden hallintaan liittyy myös yhteisten tavoitteiden asettaminen.

Tiimien näkökulmasta yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niitä kohti pyrkiminen osoittautui kiinnostavaksi aihealueeksi. Toimiva yhteistyö on aina tavoitteellista. Tavoitteiden asettaminen on koko tiimin verkoston toiminnan kannalta erittäin kriittinen prosessi, joka määrittää tiimin ja sitä ympäröivän verkoston yhteistyötä voimakkaasti. Jatkotutkimuksella olisi hyödyllistä tuottaa

lisää tietoa niistä vuorovaikutusprosesseista, joissa tavoitteet tiimissä asetetaan ja joissa tiimin jäsenten kotiorganisaatioiden mahdollisesti ristiriitaiset tavoitteet sovitetaan järkevästi yhteen.

Tämä tutkimus vahvisti käsitystä johtajan monin tavoin suuresta merkityksestä yhteistyölle. Tässä tutkimuksessa yhteistyöllä oli nimetty johtaja. Olisi kiinnostavaa tarkastella, miten työelämän yhteistyötä johdetaan sellaisissa konteksteissa, joissa ei ole selkeää, nimettyä johtajaa. Jakautuuko johtajan vastuu yhteistyökumppaneiden kesken tai päätyykö yksi yhteistyökumppaneista yhteistyön johtajan rooliin?

Säännöllisen ja usein toistuvan vuorovaikutuksen merkitys nousi esille läpi koko tutkimuksen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkemmin paneutua tiimin muodostamiin vuorovaikutuskäytänteisiin sekä käytänteiden muodostamisprosessiin sinänsä. Rakenteistumisen teorian mukaan tiimi joka tapauksessa muodostaa vuorovaikutuskäytänteitä jossain vaiheessa, mutta jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää aktiivisen ja refleктоivan rakenteistamisen roolia toimivassa tiimiyhteistyössä.

Jatkotutkimuksessa olisi tarpeellista paneutua passiivisuuden haasteeseen. Yhteistyö on vapaaehtoinen toimintatapa, joten pelkkä myönteinen asenne yhteistyötä kohtaan ei riitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jos yhteistyöhakuisuus ei näy kaikkien osapuolten käyttäytymisessä. Tämä heijastuu siihen, että vuorovaikutukseen on vaikeaa löytää riittävästi aikaa, kaikki tiimin jäsenet eivät tee omaa osuuttaan tai yhteistyökumppaneita on vaikea tavoittaa tai saada käyttämään yhdessä sovittuja viestintävälineitä. Tällainen joidenkin yhteistyökumppaneiden passiivisuus vuorovaikutuksessa vie paljon aikaa ja resursseja muilta osapuolilta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä tähän monimutkaiseen haasteeseen.

Tiimien vuorovaikutuksessa läsnäolon kokemus on mielenkiintoinen tutkimusaihe, jota ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella pystytä vielä riittävästi jäsentämään. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, voiko läsnäolon kokemuksen vahvistaminen tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa olla yhteydessä tiimin toimivaan yhteistyöhön. Voisiko läsnäolon kokemus edesauttaa tiimin jäsenten aktiivisuutta vuorovaikutukseen osallistumisessa? Miten läsnäolon kokemus on yhteydessä ongelmanratkaisuun, tiimin jäsenten yhteisten merkitysten muodostamiseen tai ideointiin?

Tämän tutkimuksen tulokset ovat osoittaneet, että ainakin pitkäkestoisessa verkostoyhteistyössä kahden ihmisen välille muodostuvat vuorovaikutussuhteet ovat monin tavoin tärkeitä toimivan yhteistyön toteuttamisessa. Toimivan yhteistyön kannalta hyvät vuorovaikutussuhteet ovat arvokkaita, ja joissain tapauksissa ne kompensoivat jopa heikosti toimivia tiimejä tai kankeita verkostoja. Vuorovaikutussuhteita on yhteistyötutkimuksissa tähän mennessä tarkasteltu kuitenkin erittäin vähän. Vuorovaikutussuhteiden tutkiminen erilaisissa työelämän yhteistyön konteksteissa antaisi arvokasta ja työelämässä hyödynnettävää tietoa toimivan yhteistyön toteuttamisesta. Yhteistyömalleja ja teoreettisia näkökulmia tulisi kehittää huomioiden nykyistä paremmin myös vuorovaikutussuhteiden ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmat.

Tutkimuksessa osoittautui, että suurin osa osaamisklusterien vuorovaikutussuhteista on yhteistyön kannalta neutraaleja. Toisin sanoen ne eivät vahingoita mutta eivät myöskään edistä yhteistyötä. Yhteistyön kannalta neutraalit, haitalliset ja hyödylliset vuorovaikutussuhteet ovat kiinnostava tutkimuskohde. Miten vuorovaikutussuhteita voitaisiin kehittää siten, että ne edistäisivät toimivaa yhteistyötä? Miten vuorovaikutussuhteissa tasapainoillaan resurssien käytön ja vaikuttavien tulosten välillä siten, että saavutetaan suhteen molemmille osapuolille optimaalinen yhteistyön tekemisen määrä, muoto ja syvyys?

Verkostotutkimus voisi hyötyä vuorovaikutussuhteiden tutkimuksesta erityisesti heikkojen ja vahvojen siteiden tarkastelussa. Vuorovaikutussuhteiden teoriapohja voisi tarjota verkostositeiden tarkasteluun sellaisia työkaluja, joilla verkoston jäsenten välisiä suhteita voitaisiin tarkastella syvällisemmin kuin keskittymällä yksinomaan verkoston rakenteisiin.

Teoreettisesti mielenkiintoinen tutkimusaihe on myös vuorovaikutussuhteiden ylläpito tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutussuhteiden tutkimusperinne korostaa varsin vahvasti relationaalista (suhteeseen liittyvää) viestintää vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa ja yksityiselämän asioiden käsittelyä vuorovaikutussuhteiden läheisyyden mittarina. Tutkimukseni tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että työelämän vuorovaikutussuhteiden ylläpito perustuu ensisijaisesti työn kannalta merkitykselliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi uusia ideoita kehittäviä vuorovaikutussuhteita pidetään yllä nimenomaan ideoinnilla ja tiedonvaihdolla uusista ajatuksista, ei niinkään esimerkiksi yksityiselämän asioista keskustelulla. Aihe kaipaa tarkempaa tutkimusta työelämän kontekstissa.

## SUMMARY

### Successful collaboration - interpersonal relationships, teams and networks in working life

#### Background

Collaboration seems to permeate most parts of society nowadays. The need to collaborate is emphasized in kindergartens and schools, illnesses are cured in collaboration between patient, doctors, nurses and other specialists, and many challenges are resolved in multiprofessional teams or networks. Facing global competition, many companies are trying to form strategic alliances and partnerships with other organizations, even with their competitors.

Communication technology has made dispersed collaboration possible. It is becoming more and more natural to collaborate globally without having to work in the same physical surroundings or travel all the time.

Even though collaboration is a feature of working life for most people, collaboration is often experienced as complicated. If the challenges in the collaboration process cannot be managed, the objectives of collaboration are unlikely ever to be reached. Even though collaboration is typically associated with positive things, it might also lead to some harmful consequences, such as free riding, groupthink or the concentration of power.

Collaboration has been studied in various disciplines. However, studies have mostly examined structures of collaboration at the expense of collaboration processes. If the processes of collaboration were better understood, collaborators could better overcome the challenges of collaboration.

The contexts of real working life collaboration have not been sufficiently studied. In particular, current research on collaboration lacks studies on collaboration in different organisations and/or different geographical locations.

The theoretical background of this study is threefold: 1) theories of human communication and social interaction; 2) collaboration research in various disciplines; and 3) studies on technologically mediated communication. The focus is on communication and social interaction. Communication is defined here as a process in which communicators create, share, exchange and negotiate meanings with each other.

The research questions are as follows:

1. How does collaboration come about in communication between collaborators?
2. What kind of communication phenomena are linked to successful collaboration?
3. What is the role of technologically mediated communication in successful dispersed collaboration?

## Method

To be able to answer the research questions, a qualitative study was conducted. The ontology of the study was based on phenomenology and the sociocultural tradition in communication research. This means that on the one hand, from the perspective of phenomenology, communication is regarded as a cognitive phenomenon; it can be studied through research interviews in which the collaborators may interpret their communication behaviour and social interaction. On the other hand, according to the sociocultural tradition, communication is regarded as a social phenomenon: people create communication in social situations and thus communication is observable in human behaviour.

The study therefore combined the methods of qualitative interview (N=20) and observation of technologically mediated communication (N=25). The purpose of the interviews was to gain insights into collaborators' interpretations and experiences, and to gain a longitudinal time frame against which the nature of collaboration and communication could be understood. The purpose of the observation of technologically mediated communication was to be able to analyse communication and collaboration processes in real working life settings.

The data were collected in four competence clusters of the Centres of Expertise Programme (OSKE) coordinated by the Ministry of Employment and the Economy of Finland. The programme is a part of Finland's innovation policy. The main objectives of the programme are to generate innovations based on top-level expertise, to support specialisation by encouraging different regions to join together to form internationally competitive centres of expertise, and to increase the capacity of regional innovation environments to attract internationally active businesses, investment and top professionals.

The data were analysed using an inductive approach, in which the focus was on the quality, characteristics, processes and meanings of collaboration and communication.

## Findings

Collaboration was proven to come about in communication in interpersonal relationships, teams, and networks. How people collaborated and the importance of various communication phenomena varied, depending on the context of collaboration. Communication in interpersonal relationships, teams, and networks creates, shapes and maintains collaboration. Nevertheless, people who do something together or who communicate with each other do not always collaborate: in collaboration, people must have shared goals. In many cases a lot of communication is needed for participants to find the shared goals for collaboration. In every case, collaboration is a voluntary choice that cannot be forced by creating structures of collaboration, even though good structures may promote collaboration. Dispersed collaboration was proven to be possible if there is enough communication between collaborators. Thus, physical presence is not necessary for successful collaboration.

To be able to examine communication phenomena connected to successful collaboration in detail, collaboration was analyzed from three related perspectives: 1) collaboration in interpersonal relationships, 2) team collaboration, and 3) collaboration in networks.

Interpersonal relationships were found to be important for collaboration in many ways. Trust building was connected to the process of developing and maintaining interpersonal relationships. The active maintenance of different types of interpersonal relationships was fundamental particularly for dispersed collaboration. However, contrary to many studies on interpersonal relationships, this study suggested that discussing meaningful work-related issues is more important than discussing private matters for the development of closer working life relationships.

From the perspective of team collaboration, building functioning communication practices is of the utmost importance. The greatest challenge seems to be collaborators' passivity in communication. The slow pace of starting to collaborate may sometimes be connected to team formation processes. The team leader has an important role in successful collaboration, and leading a collaboration process is a challenging task. Collaborators, as expert workers, typically expect their leader both to respect their autonomy on the one hand and to provide strong leadership on the other. The best way to provide strong leadership in dispersed collaboration seems to be active communication.

From the perspective of network collaboration, it is important to manage a phenomenon called cooptation – the simultaneous existence of collaboration and competition. Collaborators who were able to manage the sometimes conflicting objectives of collaboration and of their home organisation were more effective in collaboration.

Differences between collaborators are typical of collaboration across organisational boundaries. Difference may be a source of innovative results, but it also brings the challenge of misunderstandings and conflicts. It is crucial that mutual understanding should be established between collaborators. In large networks, mutual understanding may be best created in smaller teams and interpersonal relationships.

## **Conclusions**

The results of this study encourage collaborators, team leaders, and coordinators to reflect on the processes of communication, and they offer multiple insights into how to develop collaboration in working life. In addition to their practical recommendations, the results of this study indicate several interesting subjects for future research.

It can be argued that combining the perspectives of networks, teams and interpersonal relationships may help in understanding the phenomenon of successful collaboration. Thus, it is recommended that these different perspectives should be combined also in other contexts in future research. Working life offers many fruitful possibilities for the study of collaboration – between various

public and private organizations, in international networks, and between various specialist fields.

Current models and theoretical aspects of collaboration could be developed by including the perspectives of networks, teams, and interpersonal relationships. Particularly interpersonal relationships have been overlooked until now, despite their great importance in many ways in successful collaboration.

Most of the interpersonal relationships under study were neutral with respect to collaboration. In other words, those relationships neither harmed nor promoted collaboration. In future research it would be interesting to investigate the relationship between neutral, harmful, and advantageous interpersonal relationships and collaboration. How could interpersonal relationships be developed to the advantage of collaboration? How can a balance be found between the use of resources and the effectiveness of results in order to achieve an optimal level of collaboration, in terms of amount, forms, and depth?

Technologically mediated communication has made dispersed collaboration possible. However, the current theoretical models concentrate heavily on face-to-face communication. Collaboration in working life takes place in technologically mediated communication more and more often, and this should also be apparent in theoretical models of collaboration. The results of this study indisputably show that dispersed collaboration via technologically mediated communication is possible. Thus, this study does not support the necessity of geographical closeness for successful collaboration.

Technologically mediated communication offers many possibilities for further research. The phenomenon of technologically mediated presence could not be entirely analysed in this study. Further research could examine whether the experience of presence is linked with successful collaboration. Could the experience of presence help collaborators to be active in communication and social interaction?

Collaborators' passivity in technologically mediated communication is a significant challenge for successful collaboration. A positive attitude towards collaboration is not enough; collaborators' behaviour must reflect that attitude. Further research on the challenge of collaborators' passivity, would be helpful from both the practical and the scientific points of view.



## LÄHTEET

- Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. 1987. Communicating social support. A theoretical perspective. In T. L. Albrecht & M. B. Adelman (eds) *Communicating social support*. Newbury Park: Sage, 18–39.
- Albrecht, T. L. & Goldsmith, D. J. 2003. Social support, social networks and health. In T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller & R. Parrott (eds) *Handbook of health communication*. Mahwah: Erlbaum, 263–284.
- Albrecht, T. L. & Hall, B. J. 1991. Facilitating talk about new ideas. The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs* 58, 273–289.
- Andriessen, J. H. E. & Verburg, R. M. 2004. A model for the analysis of virtual teams. In S. H. Godar & S. P. Ferris (eds) *Virtual and collaborative teams*. Hershey: Idea Group, 269–278.
- Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J. & Callan, V. J. 2002. Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups. A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management* 13 (2), 165–185.
- Bachmann, R. & Zaheer, A. 2005. *Handbook of trust research*. Northampton: Elgar.
- Baehr, C. & Alex-Brown, K. 2010. Assessing the value of corporate blogs. A social capital perspective. *IEEE Transactions on Professional Communication* 53 (4), 358–369.
- Barnes, S. 2003. *Computer-mediated communication. Human-to-human communication across the Internet*. Boston: Allyn & Bacon.
- Baym, N. K. 1995. The emergence of community in computer-mediated communication. In S. Jones (ed.) *The handbook of new media. Social shaping and consequences of ICTs*. Thousand Oaks: Sage, 62–76.
- Beldarrain, Y. 2007. Distance education trends: Integrating new technologies to foster student interaction and collaboration. *Distance Education* 27 (2), 139–153.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. 2002. A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group & Organization Management* 27 (1), 14–49.
- Berends, H., van Burg, E. & van Raaij, E. M. 2011. Cross-level network dynamics in the development of an aircraft material. *Organization Science* 22 (4), 940–960.
- Berger, C. R. & Calabrese, R. J. 1975. Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research* 1, 99–112.
- Bjørn, P. & Ngwenyama, O. 2010. Technology alignment: A new area in virtual team research. *IEEE Transactions on Professional Communication* 53 (4).
- Boone, C. & Hendriks, W. 2009. Top management team diversity and firm performance. Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science* 55 (2), 165–180.

- Borgatti, S. P. & Halgin, D. S. 2011. On network theory. *Organization Science* 22 (5), 1168–1181.
- Bradley, W. E. & Vozikis, G. S. 2004. Trust in virtual teams. In S. H. Godar & S. P. Ferris (eds) *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Hershey: Idea Group, 99–113.
- Braithwaite, D. O. & Baxter, L. A. 2008. Introduction: Meta-theory and theory in interpersonal communication research. In L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (eds) *Engaging theories in interpersonal communication. Multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 1–18.
- Bregman, A. & Haythornthwaite, C. 2003. Radicals of presentation. Visibility, relation, and copresence in persistent conversation. *New Media & Society* 5, 117–140.
- Browning, L. D., Beyer, J. M. & Shetler, J. C. 1995. Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal* 38 (1), 113–151.
- Burleson, B. R., Metts, S. & Kirch, M. W. 2000. Communication in close relationships. In C. Hendrick & S. S. Hendrick (eds) *Close relationships. A sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 245–258.
- Charmaz, K. 2000. Grounded theory. Objectivist and constructivist methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds) *Handbook of qualitative research*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 509–536.
- Cho, H.-K., Trier, M. & Kim, E. 2005. The use of instant messaging in working relationship development: A case study. *Journal of Computer-Mediated Communication* 10 (4).
- Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. Making sense of qualitative data. *Complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- Craig, R. T. & Muller, H. L. 2007a. Introduction to unit V. In R. T. Craig & H. L. Muller (eds) *Theorizing communication. Readings across traditions*. Thousand Oaks, Sage, 217–222.
- Craig, R. T. & Muller, H. L. 2007b. Introduction to unit VIII. In R. T. Craig & H. L. Muller (eds) *Theorizing communication. Readings across traditions*. Thousand Oaks, Sage, 365–370.
- Craig, R. T. 1999. Communication theory as a field. *Communication Theory* 9, 119–161.
- Culnan, M. J. & Markus, M. L. 1987. Information technologies. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds) *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. Newbury Park: Sage, 420–433.
- Cummings, J. N. 2004. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science* 50 (3), 352–364.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1984. Information richness. A new approach to managerial behavior and organizational design. In L. L. Cummings & B. Staw (eds) *Research in organizational behavior*, vol. 6. Greenwich: JAI Press, 191–233.

- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32, 554–571.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. 2010. Grasping the dynamic complexity of team learning. An integrative model for effective team learning in organizations. *Educational Research Review* 5, 111–133.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. 2000. Introduction. The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (eds) *Handbook of qualitative research*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 1–29.
- DeSanctis, G. & Poole, M. S. 1994. Capturing the complexity in advanced technology use. Adaptive structuration theory. *Organization Science* 5 (2), 121–147.
- Dickson, D., Hargie, O. & Wilson, N. 2008. Communication, relationships, and religious difference in the Northern Ireland workplace. A study of private and public sector organizations. *Journal of Applied Communication Research* 36 (2), 128–160.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D. & Sandhawalia, B. 2010. The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal* 41 (4), 59–73.
- Dillenbourg, P. 1999. What do you mean by ‘collaborative learning’? In P. Dillenbourg (ed.) *Collaborative-learning*. Cognitive and computational approaches. Oxford: Elsevier, 1–19.
- Dindia, K. 2000. Relational maintenance. In C. Hendrick & S. S. Hendrick (eds) *Close relationships*. Thousand Oaks: Sage, 287–299.
- Dindia, K. & Canary, D. J. 1993. Definitions and theoretical perspectives on maintaining relationships. *Journal of Social and Personal Relationships* 10, 163–173.
- Duarte, D. L. & Snyder, N. T. 2001. Mastering virtual teams. Strategies, tools, and techniques that succeed. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Durlach, N. & Slater, M. 2000. Presence in shared virtual environments and virtual togetherness. *Presence: Teleoperators & Virtual Environment* 9.
- Eden, C. & Huxham, C. 2001. The negotiation of purpose in multi-organizational collaborative groups. *Journal of Management Studies* 38 (3), 373–391.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Oivallus: Loppuraportti. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Eräsaari, R. 2007. Konteksti. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 149–170.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L. & Majchrzak, A. 2011. Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science* 22 (5), 1224–1239.
- Fehr, B. 2000. The life cycle of friendship. In C. Hendrick & S. S. Hendrick (eds) *Close relationships*. Thousand Oaks: Sage.

- Feudtner, C. 2007. Collaborative communication in pediatric palliative care: Foundation for problem-solving and decision-making. *Pediatric Clinics of North America* 54, 583–ix.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. The interview. From structured questions to negotiated text. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (eds) *Handbook of qualitative research*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 645–672.
- Frey, L. R. 2003. Group communication in context. Studying bona fide groups. In L. R. Frey (ed.) *Group communication in context*. Mahwah: Erlbaum, 1–22.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Gabarro, J. J. 1990. The development of working relationships. In J. Gallagher, R. E. Kraut & C. Egido (eds) *Intellectual teamwork. Social and technological foundations of cooperative work*. Hillsdale: Erlbaum, 79–110.
- Gadamer, H.-G. 1990. *Truth and method*. 2<sup>nd</sup> ed. Englanniksi kääntäneet J. Weinsheimer & D. Marshall. New York: Crossroad.
- Galvin, K. M. & Cooper, P. J. 2003. Developing relationships. Introduction. In K. M. Galvin & P. J. Cooper (eds) *Making connections. Readings in relational communication*. 3<sup>rd</sup> ed. Los Angeles: Roxbury, 155–157.
- Ganesan, S., Malter, A. J. & Rindfleisch, A. 2005. Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing* 69, 44–60.
- Gargiulo, M. & Ertug, G. 2006. The dark side of trust. In R. Bachmann & A. Zaheer (eds.) *Handbook of trust research*. Massachusetts: Elgar, 167–188.
- Garton, L., Haythornthwaite, C. & Wellman, B. 1999. Studying on-line social networks. In S. Jones (ed.) *Doing Internet research*. Thousand Oaks: Sage, 75–106.
- Giambatista, R. C. & Bhappu, A. D. 2010. Diversity's harvest. Interactions of diversity sources and communication technology on creative group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 111, 116–126.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Gilsing, V. A. & Nooteboom, B. 2004. Density and strength of ties in innovation networks. An analysis of multimedia and biotechnology. Eindhoven Centre for Innovation Studies. Working Paper 04.16 [viitattu 15.10.2011]. Saatavilla [www-muodossa: <http://alexandria.tue.nl/repository/books/585736.pdf>](http://www.muodossa.com)
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360–1380.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth generation evaluation*. London: Sage.
- Gudykunst, W. B. 1993. Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication. An anxiety/uncertainty management (AUM) perspective. In R. L. Wiseman & J. Koester (eds) *Intercultural communication competence*. Newbury Park: Sage, 33–71.

- Gudykunst, W. B. 2005. An anxiety/uncertainty management (AUM) theory of effective communication. Making the mesh of the net finer. In W. B. Gudykunst (ed.) *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks: Sage, 281-332.
- Hakonen, M., Koivisto, S. & Ruohomäki, V. 2007. Organizing distributed work and collaboration. In M. Vartiainen, M. Hakonen, S. Koivisto, P. Mannonen, M. P. Nieminen, V. Ruohomäki & A. Vartola, *Distributed and mobile work*. Helsinki: Otatieto, 130-155.
- Hardy, C., Lawrence, T. B. & Grant, D. 2005. Discourse and collaboration. The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review* 30, 58-77.
- Hart, R. K. & McLeod, P. L. 2003. Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 352-361.
- Harvey, J. H. & Weber, A. L. 2002. *Odyssey of the heart. Close relationships in the 21<sup>st</sup> century*. 2<sup>nd</sup> ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Haythornthwaite, C. 2002. Strong, weak and latent ties and the impact of new media. *Information Society* 18 (5), 385-401.
- Haythornthwaite, C., Andrews, R., Kazmer, M. M., Bruce, B. C., Montague, R.-A. & Preston, C. 2007. Theories and models of and for online learning. *First Monday* 12 (8).
- Heidegger, M. 1962. Being and time. Englanniksi kääntäneet J. MacQuerie & E. Robinson. New York: Harper & Row.
- Herring, S. C. 1996. Introduction. In S. C. Herring (ed.) *Computer-mediated communication*. Amsterdam: Benjamins, 1-10.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. 5. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoegl, M. & Proserpio, L. 2004. Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research Policy* 33 (8), 1153-1165.
- Holton, J. A. 2001. Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal* 7 (3/4), 36-47.
- Horwitz, F. M., Bravington, D. & Silvis, U. 2006. The promise of virtual teams. Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training* 30 (6), 472-494.
- Hsu, J. S. C., Chang, J. Y. T., Klein, G. & Jiang, J. J. 2009. Exploring the impact of team mental models on information utilization and project performance in system development. *International Journal of Project Management* 29, 1-12.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Hustad, E. 2008. Managing structural diversity. The case of boundary spanning networks. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 5 (4), 399-410.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2005. *Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.

- Hyvärinen, J. 2010. New economic perspectives of innovation market. Tekes Review 279/2010. Helsinki: Tekes.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 41-56.
- Ijsselsteijn, W. A., de Ridder, H., Freeman, J. & Avons, S. E. 2000. Presence. Concept, determinants and measurement. *Proceedings of the SPIE Vol. 2959, Human Vision and Electronic Imaging V*, 520-529 [viitattu 5.10.2004]. Saatavilla: <URL: [http://www.ijsselsteijn.nl/papers/SPIE\\_HVEI\\_2000.pdf](http://www.ijsselsteijn.nl/papers/SPIE_HVEI_2000.pdf)>
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. 1998. Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer Mediated Communication* 3 (4).
- Johanson, J., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. *Johdatus verkostoon*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Järvelä, S., Volet, S. & Järvenoja, H. 2010. Research on motivation in collaborative learning. Moving beyond the cognitive-situative divide and combining individual and social processes. *Educational Psychologist* 45 (1), 15-27.
- Kanninen, S., Mikkonen, R., Kuusisto, J., Lemola, T., Halme, K. & Viljamaa, K. 2006. *Osaamiskeskusohjelma 1999-2006. Loppuarviointi*. Sisäasiainministeriön julkaisu 57/2006. Helsinki: Edita Prima.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. & Contractor, N. 2004. Network theory and small groups. *Small Group Research* 35 (3), 307-332.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N. 2005. The network perspective on small groups. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (eds), *Theories of small groups*. Thousand Oaks: Sage, 277-312.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.
- Kayany, J. M., Wotring, C. E. & Forrest, E. J. 1996. Relational control and interactive media choice in technology-mediated communication situations. *Human Communication Research* 22, 399-421.
- Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. 2002. Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems* 18 (3), 7-40.
- Kearney, E., Gebert, D. & Voleple S. C. 2009. When and how diversity benefits teams. The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal* 52 (3), 581-598.
- Kell, S., Marra, M., Holmes, J. & Vine, B. 2007. Ethnic differences in the dynamics of women's work meetings. *Multilingua* 26 (4), 309-331.
- Keller, R. T. 2001. Cross-functional project groups in research and new product development. Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal* 44 (3), 547-555.
- Kelley, H. H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J. H., Huston, T. L., Levinger, G., McClintock, E., Peplau, L. A. & Peterson, D. R. 1983. Analyzing close relationships. In H. H. Kelley, E. Berscheid, A. Christensen, J. H. Harvey, T. L. Huston, G. Levinger, E. McClintock, L. A. Peplau & D. R. Peterson, *Close relationships*. New York: Freeman, 20-67.

- Keyton, J., Ford, D. J. & Smith, F. I. 2008. A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory* 18, 376–406.
- Keyton, J. & Stallworth, V. 2003. On the verge of collaboration. Interaction processes versus group outcomes. In L. R. Frey (ed.), *Group communication in context. Studies of bona fide groups*. Mahwah: Erlbaum, 235–260.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43, 27–43.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja C 298.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. 1985. Mentoring alternatives. The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal* 28, 110–132.
- Kratzer, J., Leenders, R. T. A. J. & van Engelen, J. M. L. 2005. Keeping virtual R&D teams creative. *Research Technology Management* 48 (2) 13–16.
- Krueger, A. K. 1988. *Focus groups. A practical guide for applied research*. Newbury Park: Sage.
- Kuitunen, S. & Haila, K. 2007. Verkostoitumisen pakko? Verkostotoiminta ja verkostojen hallinta osaamiskeskusohjelman klustereissa. Teoksessa S. Kuitunen & M.-L. Niinikoski (toim.), *Osaamisklusterit innovaatioyhteisöjen rakentajina. Näkökulmia osaamiskeskusohjelman lisäarvoon*. Helsinki: Osaamiskeskusohjelma, 53–77.
- Kuo, F. & Yo, C. 2009. An exploratory study of trust dynamics in work-oriented virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 14, 823–854.
- Kutinlahti, P. & Oksanen, J. 2007. Osaamisklusterit toimialojen uudistajina ja kasvun vauhdittajina. Teoksessa S. Kuitunen & M.-L. Niinikoski (toim.), *Osaamisklusterit innovaatioyhteisöjen rakentajina: Näkökulmia osaamiskeskusohjelman lisäarvoon*. Helsinki: Osaamiskeskusohjelma.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–39.
- Laine, M. & Peltonen, L. 2007. Ikkuna muutokseen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 93–108.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. 334 / 30.3.2007.
- Lange, J. I. 2003. Environmental collaborations and constituency communication. In L. R. Frey (ed.), *Group communication in context. Studies of bona fide groups*. Mahwah: Erlbaum, 209–234.
- Lee, K. M. 2004. Presence, explicated. *Communication Theory* 14, 27–50.
- Lee, J. & Jablin, F. M. 1995. Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research* 22, 220–257.
- Lee-Kelley, L., Crossman, A. & Cannings, A. 2004. A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams. *Industrial Management & Data Systems* 104 (8), 650–657.

- Leinonen, P. & Järvelä, S. 2006. Facilitating interpersonal evaluation of knowledge in a context of distributed team collaboration. *British Journal of Educational Technology* 37 (6), 897-916.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2005. Conceptualizing the awareness of collaboration. A qualitative study of a global virtual team. *Computer Supported Cooperative Work* 14 (4), 301-322.
- Leonardi, P. M., Jackson, M. & Marsh, N. 2004. The strategic use of "distance" among virtual team members: A multi-dimensional communication model. In S. H. Godar & S. P. Ferris (eds), *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Hershey: Idea Group, 156-173.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds), *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 114-139.
- Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. *Communication Yearbook* 30, 197-247.
- Liedtka, J. M. 1996. Collaborating across lines of business for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 10 (2), 20-34.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Sage.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. *Qualitative communication research methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. *Virtual teams. People working across boundaries with technology*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wiley.
- Littlejohn, S. W. 1999. *Theories of human communication*. 6<sup>th</sup> ed. Belmont: Wadsworth.
- Lombard, M. & Ditton, T. 1997. At the heart of it all. The concept of presence. *Journal of Computer Mediated Communication* 3.
- Luo, Y. 2005. Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business* 40, 71-90.
- Lämsimäki, M. 2003. Etäelämää. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen Kieliikkuna. *Helsingin Sanomat* 28.10.2003.
- Mantovani, G. & Riva, G. 1999. 'Real' presence. How different ontologies generate different criteria for presence, telepresence, and virtual presence. *Presence: Teleoperators & Virtual Environment* 8.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. 2007. An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance. A meso-mediational model. *Journal of Organizational Behavior* 28, 891-910.
- Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M. 2000. Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science* 11 (5), 473-492.
- McComb, S., Kennedy, D., Perryman, R., Warner, N. & Letsky, M. 2010. Temporal patterns of mental model convergence: Implications for distributed teams interacting in electronic collaboration spaces. *Human Factors* 52 (2), 264-281.



- McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. 1998. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review* 23, 473–490.
- Meier, C. 2003. Doing "groupness" in a spatially distributed work group: The case of videoconferences at Technics. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context: Studies of bona fide groups*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 367–398.
- Meyerson, D., Weick, K. W. & Kramer, R. M. 1996. Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds) *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 166–195.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 66.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Miller, J. & Glassner, B. 1997. The 'inside' and the 'outside'. Finding realities in interviews. In D. Silverman (ed.) *Qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 99–112.
- Millward, L. J. & Kyriakidou, O. 2004. Effective virtual teamwork: A socio-cognitive and motivational model. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds) *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Hershey: Idea Group, 20–34.
- Minsky, M. 1980. Telepresence. *Omni*, 45–51.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. 2003. *Theories of communication networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Morse, J. M. 1994. "Emerging from the data". The cognitive processes of analysis in qualitative inquiry. In J. M. Morse (ed.) *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage, 23–43.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Nikander, P. 2003. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 40, 279–290.
- Nowak, K. 2001. Defining and differentiating copresence, social presence and presence as transportation. Paper presented at the Presence 2001 conference, May 2001, Philadelphia [viitattu 15.10.2011]. Saatavilla: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.19.5482&rep=rep1&type=pdf>>.
- Nunamaker, J. F., Reinig, B. A. & Briggs, R. O. 2009. Principles for effective teamwork. *Communications of the ACM* 52 (4), 113–117.
- Olaniran, B. A. 2007. Culture and communication challenges in virtual workspaces. In K. S. Amant (ed.) *Linguistic and cultural online communication issues in the global age*. Hershey: Idea Group, 79–92.
- Osaamiskeskusohjelma 2007–2013. Valtioneuvoston ohjelma-asiakirja 2006.

- Palmberg, C. & Pajarinen, M. 2005. Suomalaisten kansainvälistyminen strategisten allianssien kautta. Suhdanne 2/2005 [viitattu 15.10.2011]. Saatavilla: <[http://www.etla.fi/files/1376\\_SUH\\_05\\_2\\_suomalaisten\\_yritysten\\_kansainvalistyminen.pdf](http://www.etla.fi/files/1376_SUH_05_2_suomalaisten_yritysten_kansainvalistyminen.pdf)>
- Palmer, M. T. 1995. Interpersonal communication and virtual reality. Mediating interpersonal relationships. In F. Biocca & M. R. Levy (eds) *Communication in the age of virtual reality*. Hillsdale: Erlbaum.
- Parks, M. R. & Floyd, K. 1996. Making friends in cyberspace. *Journal of Computer Mediated Communication* 1.
- Parks, M. R. & Roberts, L. D. 1998. "Making MOOsic". The development of personal relationships on line and a comparison of their off-line counterparts. *Journal of Social and Personal Relationships* 15, 517-537.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I. & Mykytyn, P. P. 2004. Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams. *Information Management* 41 (3), 303-321.
- Pelkonen, A., Konttinen, J., Oksanen, J., Valovirta, V., Boekholt, P. & Leväsluoto, J. 2010. Osaamisklusterit alueiden voimien yhdistäjänä. Osaamiskeskusohjelman (2007-2013) väliarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatiot 44/2010.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pendell, S. D. 2002. Affection in interpersonal relationships. Not just a "fond or tender feeling". In W. B. Gudykunst (ed.) *Communication Yearbook* 26. Mahwah: Erlbaum, 70-115.
- Perry-Smith, J. E. 2006. Social yet creative. The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal* 49 (1), 85-101.
- Peters, L. & Manz, C. M. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13, 117-129.
- Picherit-Duthler, G. Long, S. D. & Kohut, G. F. 2004. Newcomer assimilation in virtual team socialization. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds) *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Hershey: Idea Group, 115-132.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Poole, M. S. & DeSanctis, G. 1990. Understanding the use of group decision support systems. The theory of adaptive structuration. In J. Fulk & C. W. Steinfeld (eds) *Organizations and communication technology*. Newbury Park: Sage, 173-193.
- Poole, M. S. & McPhee, R. D. 2005. Methodology in interpersonal communication research. In M. L. Knapp & G. R. Miller (eds) *Handbook of interpersonal communication*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 42-100.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

- Putnam, L. L. & Stohl, C. 1990. Bona fide groups. A reconceptualization of groups in context. *Communication Studies* 41 (3), 248-265.
- Ray, M. A. 1994. The richness of phenomenology. Philosophic, theoretic, and methodologic concerns. In J. M. Morse (ed.) *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage, 117-133.
- Rice, R. E. 1993. Media appropriateness. Using social presence theory to compare traditional and new organizational media. *Human Communication Research* 19, 451-484.
- Rice, D. J., Davidson, B. D., Dannenhoffer, J. F. & Gay, G. K. 2007. Improving the effectiveness of virtual teams by adapting team processes. *Computer Supported Cooperative Work* 16, 567-594.
- Ricoeur, P. 1981. *Hermeneutics and the human science*. Englanniksi kääntänyt J. Thompson. New York: Cambridge University Press.
- Riedlinger, M. E., Gallois, C., McKay, S. & Pittam, J. 2004. Impact of social group processes and functional diversity on communication in networked organizations. *Journal of Applied Communication Research* 32 (1), 55-79.
- Rogers, L. E. 1998. The meaning of relationship in relational communication. In R. L. Conville & L. E. Rogers (eds) *The meaning of "relationship" in interpersonal communication*. Westport: Praeger, 69-82.
- Rusbult, C. E., Kumashiro, M., Coolsen, M. K. & Kirchner, J. L. 2004. Interdependence, closeness, and relationships. In D. J. Mashek & A. P. Aron (eds) *Handbook of closeness and intimacy*. Mahwah: Erlbaum, 137-162.
- Rutkowski, A. F., Vogel, D. R., van Genuchten, M., Bemelmans, T. M. A. & Favier, M. 2002. E-collaboration. The reality of virtuality. *IEEE Transactions on Professional Communication* 45 (4), 219-230.
- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. 2000. Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds) *Handbook of qualitative research*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 769-802.
- Sarin, S. & Mahajan, V. 2001. The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing* 65 (2), 35-53.
- Saunders, C. S. & Anhuja, M. K. 2006. Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams. *Small Group Research* 37 (6), 662-700.
- Schiano, D. J. 1999. Lessons from LambdaMOO. A social, text-based virtual environment. *Presence: Teleoperators & Virtual Environment* 8.
- Shin, N. 2002. Beyond interaction. The relational construct of 'transactional presence'. *Open Learning* 17, 121-137.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. 1976. *The social psychology of telecommunication*. Lond: Wiley.
- Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies* 56, 375-395.
- Sias, P. M. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage.

- Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. In M. L. Knapp & J. A. Daly (eds), *Handbook of interpersonal communication*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 615-642.
- Sigman, S. J. 1998. Relationships and communication. A social communication and strongly consequential view. In R. L. Conville & L. E. Rogers (eds) *The meaning of "relationship" in interpersonal communication*. Westport: Praeger, 47-68.
- Siitonen, M. 2007. Social interaction in online multiplayer communities. University of Jyväskylä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 74.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79.
- Sivunen, A. & Valo, M. 2006. Team leaders' technology choice in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 49 (1), 57-68.
- Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J. 1995. Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal* 38, 7-23.
- Sosa, M. E. 2011. Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks. *Organization Science* 22 (1), 1-21.
- Stafford, R. & Canary, D. K. 1991. Maintenance strategies and romantic relationship type, gender, and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships* 8, 217-242.
- Staples, D. S. & Cameron, A. F. 2004. Creating positive attitudes in virtual team members. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds) *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Hershey: Idea Group, 76-98.
- Stewart, J. 1999. Introduction to interpersonal communication. In J. Stewart (ed) *Bridges not walls* (7<sup>th</sup> ed). New York: Random House, 15-65.
- Stohl, C. & Walker, K. 2002. A bona fide perspective for the future of groups. Understanding collaborating groups. In L. R. Frey (ed.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage, 237-252.
- Sunwolf 2002. Getting to "GroupAha!" Provoking creative processes in task groups. In L. R. Frey (ed.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage, 203-218.
- Taloussanakirja [online]. [viitattu 15.11.2011] Taloussanommat. Saatavana: <URL: <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/>>
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, J. D. 1974. *Miten organisaatiot toimivat*. Suomentaja Juha Näsi. Helsinki: Weilin+Göös.
- Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M. & Engeström, Y. 2004. Kumppanuus toimintana: Esimerkkinä kahden metalliteollisuuden yrityksen kumppanuusverkosto. TYKES raportteja 32, Helsinki: Työministeriö.
- Towell, J. & Towell, E. 1997. Presence in text-based networked virtual environments or 'MUDs'. *Presence: Teleoperators & Virtual Environment* 6.
- Traavik, L. E. M. 2011. Is bigger better? Dyadic and multiparty integrative negotiations. *International Journal of Conflict Management* 22 (2), 190-210.

- Tschannen-Moran, M. 2000. Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration* 39, 308–331.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63, 384–399.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. 1977. Stages of small-group development revisited. *Group Organization Management* 2 (4), 419–427.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5–6), 387–398.
- Valo, M. 2003. Workmates, friends – or more? Perceived effects of computer-mediatedness on interpersonal relationships. *Electronic Journal of Communication* 13.
- Valovirta, V. & Niinikoski, M.-L. 2004 Välittäjäorganisaatioiden toiminta fyysisesti etäällä sijaitsevien toimijoiden välillä. Esiselvitys valtion tiede- ja teknologianeuvostolle. Net Effect Oy.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: MET-julkaisuja nro 9/2002.
- Vlaar, P. W. L., van Fenema, P. C. & Tiwari, V. 2008. Cocreating understanding and value in distributed work. How members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense. *MIS Quarterly* 32 (2), 227–255.
- Waldron, V. R. 1991. Achieving communication goals in superior-subordinate relationships. The multifunctionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs* 58, 289–306.
- Walsh, J. P. & Maloney, N. G. 2007. Collaboration structure, communication media, and problems in scientific work teams. *Journal of Computer Mediated Communication* 12 (2), 378–398.
- Walther, J. B. 1992. Interpersonal effects in computer-mediated interaction. A relational perspective. *Communication Research* 19, 52–90.
- Walther, J. B. 1996. Computer-mediated communication. Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication Research* 23, 1–43.
- Walther, J. B. & Parks, M. R. 2002. Cues filtered out, cues filtered in. Computer-mediated communication and relationships. In M. L. Knapp & J. A. Daly (eds) *Handbook of interpersonal communication*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 529–563.
- Wiedow, A. & Konradt, U. 2011. Two-dimensional structure of team process improvement. Team reflection and team adaptation. *Small Group Research* 42 (1), 32–54.

- Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat: Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulu.
- Yin, R. K. 2003. Case study research. Design and methods. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.
- Zhao, S. 2003. Toward a taxonomy of copresence. *Presence* 12 (5), 445–455.

## LIITE 1

Klusterikoordinaattorien ja alueellisten osaamiskeskusten tehtävät Osaamiskeskusohjelman perustamisasiakirjassa (Osaamiskeskusohjelma 2007–2013).

”Klusterin koordinaattorin tehtävänä on mm.

- koota yhteen klusterin osaamiskeskukset ja niiden keskeiset sidosryhmät ja organisoida kehittämisprosessi yhteisten tavoitteiden, sisältöjen ja toimenpiteiden määrittelemiseksi
- koordinoida ja johtaa operatiivisesti osaamiskeskusten yhteisten toimintojen ja projektien toteuttamista
- luoda ja ylläpitää yhteyksiä ohjelman toteuttamisen kannalta tärkeisiin kansallisiin ja kansainvälisiin toimijoihin ja hankkeisiin (esimerkiksi klusteriin liittyvät Tekesin teknologiaohjelmat, Suomen Akatemian huippuyksiköt ja EU:n tutkimuksen puiteohjelma)
- tarjota yhteistyöalusta ja osaamisen hyödyntämisympäristöä klusteriohjelman liitännäisjäsenille sekä ohjelmaan kuulumattomille muiden osaamiskeskittymien (esim. aluekeskusohjelman) toimijoille ja yrityksille
- ylläpitää osaamisklusterin yhteyksiä toisiin klustereihin ja osaamiskeskusohjelman kansalliseen työryhmään ja sen käynnistämiin ohjelman toteutusta edistäviin hankkeisiin
- hallinnoida koordinoitavia toimia ja samalla vastata osaamisklusteriohjelman toteutuksen etenemisestä ja raportoinnista yhdessä muiden osaamiskeskusten kanssa”

”Osaamiskeskusten tehtävänä on alueella

- hyödyntää ja välittää huippuosaamista osaamisklusterissa ja alueella
- lisätä yritysten, korkeatasoisen tutkimuksen ja koulutuksen sekä muiden julkisten toimijoiden välistä yhteistyötä strategisesti tärkeillä osaamisaloilla
- luoda alueen tarpeista ja mahdollisuuksista lähtevä pitkänaikavälin innovaatiostrategia yhdessä klusterin muiden osaamiskeskusten kanssa
- valmistella yhteistyössä eri osapuolien kanssa laajoja yrityslähtöisiä public-private -hankkeita innovaatiostrategian (osaamisklusteriohjelma) toteuttamiseksi ja alueen kehityksen vauhdittamiseksi.
- aktivoida olemassa olevia kehityskykyisiä yrityksiä kasvuun ja kansainvälisyyteen ja tehostaa julkisten ja yksityisten innovaatiopalvelujen käyttöä sekä
- edistää luovien innovaatioympäristöjen syntymistä, joiden tunnusmerkkejä ovat toimiva yhteistyö ja jatkuva kehitysdynamiikka”

**LIITE 2**

## Haastattelujen teemarunko

- Taustatiedot
- Työnkuva
- Klusterin rooli
  - o klusterin rooli haastateltavan työssä
  - o oma rooli klusterissa
- Klusterin toiminta
  - o klusterin toimintatavat
  - o klusterin tavoitteet ja tehtävät
  - o klusterin tuoma lisäarvo
  - o klusterin toiminnan käynnistyminen
  - o mikä klusterin toiminnassa on helppoa ja mikä vaikeaa
- Klusterin sisäinen viestintä
  - o sisäisen viestinnän organisointi
  - o virallinen ja epävirallinen viestintä
  - o kasvokkaistapaamiset
  - o teknologiavälitteinen vuorovaikutus
- Vuorovaikutussuhteet
  - o klusteriin muodostuneet vuorovaikutussuhteet klusterikoordinaattorin ja aluekoordinaattoreiden kanssa
  - o kahdenvälinen yhteydenpito
  - o henkilövaihdokset
- Luottamus
  - o luottamus koko klusterissa
  - o luottamus tiimissä (johtoryhmässä)
  - o luottamus vuorovaikutussuhteissa
- Erimielisyydet
  - o koko klusterissa tai vuorovaikutussuhteissa ilmenneet
  - o erimielisyydet, väärinkäsitykset, konfliktit
  - o näkyminen ja hallinta
- Päätöksenteko
  - o päätöksentekokäytännöt
  - o päätöksentekotilanteet kasvokkain ja viestintäteknologian välityksellä
- Yksityiselämän asiat
  - o käsitelläänkö klusterissa ihmisten yksityiselämän asioita
  - o odotukset ja toiveet yksityiselämän asioiden käsittelylle
- Vaikuttaminen
  - o vaikuttamaan pyrkivät tilanteet klusterin toiminnan historiassa
  - o vaikuttamisen keinot
- Tulevaisuuden odotukset
  - o klusterin toiminta
  - o vuorovaikutus klusterin sisällä
  - o oma työ



- 1 KOSTIAINEN, EMMA, Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. - Communication as a dimension of vocational competence. 305 p. Summary 4 p. 2003.
- 2 SEPPÄLÄ, ANTTI, Todellisuutta kuvaamassa - todellisuutta tuottamassa. Työ ja koti television ja vähän radionkin uutisissa. - Describing reality - producing reality. Discourses of work and home in television and on a small scale in radio news. 211 p. Summary 3 p. 2003.
- 3 GERLANDER, MAIJA, Jännitteet lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. - Tensions in the doctor-patient communication and relationship. 228 p. Summary 6 p. 2003.
- 4 LEHIKONEN, TAISTO, Religious media theory - Understanding mediated faith and christian applications of modern media. - Uskonnollinen mediateoria: Modernin median kristilliset sovellukset. 341 p. Summary 5 p. 2003.
- 5 JARVA, VESA, Venäläisperäisyys ja ekspressiivisyys suomen murteiden sanastossa. - Russian influence and expressivity in the lexicon of Finnish dialects. 215 p. 6 p. 2003.
- 6 USKALI, TURO, "Älä kirjoita itseäsi ulos" Suomalaisen Moskovan-kirjeenvaihtajuuden alkutaival 1957-1975. - "Do not write yourself out" The beginning of the Finnish Moscow-correspondency in 1957-1975. 484 p. Summary 4 p. 2003.
- 7 VALKONEN, TARJA, Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukioikäisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. - Assessing speech communication skills. Perspectives on presentation and group communication skills among upper secondary school students. 310 p. Summary 7 p. 2003.
- 8 TAMPERE, KAJA, Public relations in a transition society 1989-2002. Using a stakeholder approach in organisational communications and relation analyses. 137 p. 2003.
- 9 EEROLA, TUOMAS, The dynamics of musical expectancy. Cross-cultural and statistical approaches to melodic expectations. - Musiikillisten odotusten tarkastelu kulttuurien välisen vertailujen ja tilastollisten mallien avulla. 84 p. (277 p.) Yhteenveto 2 p. 2003.
- 10 PAAANANEN, PIIRKKO, Monta polkua musiikkiin. Tonaalisen musiikin perusrakenteiden kehittyminen musiikin tuottamis- ja improvisaatio-tehtävissä ikävuosina 6-11. - Many paths to music. The development of basic structures of tonal music in music production and improvisation at the age of 6-11 years. 235 p. Summary 4 p. 2003.
- 11 LAAKSAMO, JOUKO, Musiikillisten karakterien metamorfoosi. Transformaatio- ja metamorfoosisprosessit Usko Meriläisen tuotannossa vuosina 1963-86. - "Metamorphosis of musical characters". Transformation and metamorphosis processes in the works of Usko Meriläinen during 1963-86. 307 p. Summary 3 p. 2004.
- 12 RAUTIO, RIITTA, *Fortspinnungstypus* Revisited. Schemata and prototypical features in J. S. Bach's Minor-Key Cantata Aria Introductions. - Uusi katsaus kehitysmuotoon. Skeemat ja prototyyppiset piirteet J. S. Bachin kantaattien molliarioiden alkusoitoissa. 238 p. Yhteenveto 3 p. 2004.
- 13 MÄNTYLÄ, KATJA, Idioms and language users: the effect of the characteristics of idioms on their recognition and interpretation by native and non-native speakers of English. - Idiomien ominaisuuksien vaikutus englannin idiomien ymmärtämiseen ja tulkintaan syntyperäisten ja suomea äidinkielenään puhuvien näkökulmasta. 239 p. Yhteenveto 3 p. 2004.
- 14 MIKKONEN, YRJÖ, On conceptualization of music. Applying systemic approach to musicological concepts, with practical examples of music theory and analysis. - Musiikin käsitteellistämistä. Systemisen tarkastelutavan soveltaminen musikologisiin käsitteisiin sekä käytännön esimerkkejä musiikin teoriasta ja analyysistä. 294 p. Yhteenveto 10 p. 2004.
- 15 HOLM, JAN-MARKUS, Virtual violin in the digital domain. Physical modeling and model-based sound synthesis of violin and its interactive application in virtual environment. - Virtuaalinen viulu digitaalisella alueella. Viulun fyysikaalinen mallintaminen ja mallipohjainen äänisynteesi sekä sen vuorovaikutteinen soveltaminen virtuaalitodellisuus ympäristössä. 74 p. (123 p.) Yhteenveto 1 p. 2004.
- 16 KEMP, CHRIS, Towards the holistic interpretation of musical genre classification. - Kohti musiikin genreluokituksen kokonaisvaltaista tulkintaa. 302 p. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 17 LEINONEN, KARI, Finlandssvenskt sje-, tje- och s-ljud i kontrastiv belysning. 274 p. Yhteenveto 4 p. 2004.
- 18 MÄKINEN, EEVA, Pianisti cembalistina. Cembalotekniikka cembalonsoittoa aloittavan pianistin ongelmana. - The Pianist as cembalist. Adapting to harpsichord technique as a problem for pianists beginning on the harpsichord. 189 p. Summary 4 p. 2004.
- 19 KINNUNEN, MAURI, Herätysliike kahden kulttuurin rajalla. Lestadiolaisuus Karjalassa 1870-1939. - The Conviction on the boundary of two cultures. Laestadianism in Karelia in 1870-1939. 591 p. Summary 9 p. 2004.
- 20 Лилия Сибберг, "БЕЛЫЕ ЛИЛИИ". ГЕНЕЗИС ФИНСКОГО МИФА В БОЛГАРИИ. РОЛЬ РУССКОГО ФЕННОИЛЬСТВА. ФИНСКО-БОЛГАРСКИЕ КОНТАКТЫ И ПОСРЕДНИКИ С КОНЦА XIX ДО КОНЦА XX ВЕКА. 284 с. - "Belye lilii". Genezis finskogo mifa v Bolgarii. Rol' russkogo fennoil'stva. Finsko-bolgarskie kontakty i posredniki s konca XIX do konca XX veka. 284 p. Yhteenveto 2 p. 2004.

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES

- 21 FUCHS, BERTOLD, Phonetische Aspekte einer Didaktik der Finnischen Gebärdensprache als Fremdsprache. - Suomalainen viittomakieli vieraana kielenä. Didaktinen fonetiikka. 476 p. Yhteenveto 14 p. 2004.
- 22 JÄÄSKELÄINEN, PETRI, Instrumentatiivisuus ja nykysuomen verbinjohto. Semanttinen tutkimus. - Instrumentality and verb derivation in Finnish. A semantic study. 504 p. Summary 5 p. 2004.
- 23 MERTANEN TOMI, Kahdentoista markan kappina? Vuoden 1956 yleislakko Suomessa. - A Rebellion for Twelve Marks? - The General Strike of 1956 in Finland. 399 p. Summary 10 p. 2004.
- 24 MALHERBE, JEAN-YVES, L'œuvre de fiction en prose de Marcel Thiry : une lecture d'inaboutissements. 353 p. Yhteenveto 1 p. 2004.
- 25 KUHNA, MATTI, Kahden maailman välissä. Marko Tapion *Arktinen hysteria* Väinö Linnan haastajana. - Between two worlds. Marko Tapio's *Arktinen hysteria* as a challenger to Väinö Linna. 307p. Summary 2 p. 2004.
- 26 VALTONEN, HELI, Minäkuvat, arvot ja mentaliteetit. Tutkimus 1900-luvun alussa syntyneiden toimihenkilönaisten omaelämäkertoista. - Self-images, values and mentalities. An autobiographical study of white collar women in twentieth century Finland. 272 p. Summary 6 p. 2004.
- 27 PUSZTAL, BERTALAN, Religious tourists. Constructing authentic experiences in late modern hungarian catholicism. - Uskontotuturitit. Autenttisen elämyksen rakentaminen myöhäismodernissa unkarilaisessa katolisuudessa. 256 p. Yhteenveto 9 p. Summary in Hungarian 9 p. 2004.
- 28 PÄÄJOKI, TARJA, Taide kulttuurisena kohtaamispaikkana taidekavatuksessa. - The arts as a place of cultural encounters in arts education. 125 p. Summary 3 p. 2004.
- 29 JUPPI, PIRITA, "Keitä me olemme? Mitä me haluamme?" Eläinoikeusliike määrittelykamppailun, marginalisoinnin ja moraalisen paniikin kohteena suomalaisessa sanomalehdissä. - "Who are we? What do we want?" The animal rights movement as an object of discursive struggle, marginalization and moral panic in Finnish newspapers. 315 p. Summary 6 p. 2004.
- 30 HOLMBERG, JUKKA, Etusivun politiikkaa. Yhteiskunnallisten toimijoiden representointi suomalaisissa sanomalehti uutisissa 1987-2003. - Front page politics. Representation of societal actors in Finnish newspapers' news articles in 1987-2003. 291 p. Summary 2 p. 2004.
- 31 LAGERBLOM, KIMMO, Kaukana Kainuussa, valtaväylän varrella. Etnologinen tutkimus Kontiomäen rautatieläisyhteisön elinkaaresta 1950 - 1972. - Far, far away, nearby a main passage. An ethnological study of the life spans of Kontiomäki railtown 1950 - 1972. 407 p. Summary 2 p. 2004.
- 32 HAKAMÄKI, LEENA, Scaffolded assistance provided by an EFL teacher during whole-class interaction. - Vieraan kielen opettajan antama oikea-aikainen tuki luokkahuoneessa. 331 p. Yhteenveto 7 p. 2005.
- 33 VIERGUTZ, GUDRUN, Beiträge zur Geschichte des Musikunterrichts an den Gelehrtschulen der östlichen Ostseeregion im 16. und 17. Jahrhundert. - Latinankoulujen musiikinopetuksen historiasta itäisen Itämeren rannikkokaupungeissa 1500- ja 1600-luvuilla. 211 p. Yhteenveto 9 p. 2005.
- 34 NIKULA, KAISU, Zur Umsetzung deutscher Lyrik in finnische Musik am Beispiel Rainer Maria Rilke und Einjuhani Rautavaara. - Saksalainen runous suomalaisessa musiikissa, esimerkkinä Rainer Maria Rilke ja Einjuhani Rautavaara. 304 p. Yhteenveto 6 p. 2005.
- 35 SYVÄNEN, KARI, Vastatunteiden dynamiikka musiikkiterapiassa. - Counter emotions dynamics in music therapy. 186 p. Summary 4 p. 2005.
- 36 ELORANTA, JARI & OJALA, JARI (eds), East-West trade and the cold war. 235 p. 2005.
- 37 HILTUNEN, KAISA, Images of time, thought and emotions: Narration and the spectator's experience in Krzysztof Kieslowski 's late fiction films. - Ajan, ajattelun ja tunteiden kuvia. Kerronta ja katsojan kokemus Krzysztof Kieslowskin myöhäisfiktiossa. 203 p. Yhteenveto 5 p. 2005.
- 38 AHONEN, KALEVI, From sugar triangle to cotton triangle. Trade and shipping between America and Baltic Russia, 1783-1860. 572 p. Yhteenveto 9 p. 2005.
- 39 UTRIAINEN, JAANA, A gestalt music analysis. Philosophical theory, method, and analysis of Iegor Reznikoff's compositions. - Hahmopuustainen musiikkianalyysi. Hahmofilosofien teoria, metodi ja musiikkianalyysi Iégor Reznikoffin sävellyksistä. 222 p. Yhteenveto 3 p. 2005.
- 40 MURTORINNE, ANNAMARI, *Tuskan hauskaa!* Tavoitteena tiedostava kirjoittaminen. Kirjoittamisprosessi peruskoulun yhdeksännellä luokalla. - Painfully fun! Towards reflective writing process. 338 p. 2005.
- 41 TUNTURI, ANNA-RIITTA, Der Pikareske Roman als Katalysator in Geschichtlichen Abläufen. Erzählerische Kommunikationsmodelle in *Das Leben des Lazarillo von Tormes*, bei Thomas Mann und in Einigen Finnischen Romanen. 183 p. 2005.
- 42 LUOMA-AHO, VILMA, Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. - Luottojoukot - Suomalaisten julkisten organisaatioiden sosiaalista pääomaa. 368 p. Yhteenveto 8 p. 2005.

- 43 PENTTINEN, ESA MARTTI, Kielioppi virheiden varjossa. Kielitiedon merkitys lukion saksan kieliopin opetuksessa. - Grammar in the shadow of mistakes. The role of linguistic knowledge in general upper secondary school German grammar instruction. 153 p. Summary 2 p. Zusammenfassung 3 p. 2005.
- 44 KAIVAPALU, ANNEKATRIN, Lähdekieli kielenoppimisen apuna. - Contribution of L1 to foreign language acquisition. 348 p. Summary 7 p. 2005.
- 45 SALAVUO, MIikka, Verkkoavusteinen opiskelu yliopiston musiikkikasvatuksen opiskelukulttuurissa - Network-assisted learning in the learning culture of university music education. 317 p. Summary 5 p. 2005.
- 46 MAIJALA, JUHA, Maaseutuyhteisön kriisi-1930-luvun pula ja pakkojuutokaupat paikallisena ilmiönä Kalajokilaaksossa. - Agricultural society in crisis - the depression of the 1930s and compulsory sales as a local phenomenon in the basin of the Kalajoki-river. 242 p. Summary 4 p. 2005.
- 47 JOUHKI, JUUKA, Imagining the Other. Orientalism and occidentalism in Tamil-European relations in South India. -Tulkintoja Toiseudesta. Orientalismi ja oksidentalismi tamileiden ja eurooppalaisten välisissä suhteissa Etelä-Intiassa. 233 p. Yhteenveto 2 p. 2006.
- 48 LEHTO, KEIJO, Aatteista arkeen. Suomalaisen seitsenpäiväisten sanomalehtien linjapaperien synty ja muutos 1971-2005. - From ideologies to everyday life. Editorial principles of Finnish newspapers, 1971-2005. 499 p. Summary 3 p. 2006.
- 49 VALTONEN, HANNU, Tavallisesta kuriositeetiksi. Kahden Keski-Suomen Ilmailumuseon Messerschmitt Bf 109 -lentokoneen museoarvo. - From Commonplace to curiosity - The Museum value of two Messerschmitt Bf 109 -aircraft at the Central Finland Aviation Museum. 104 p. 2006.
- 50 KALLINEN, KARI, Towards a comprehensive theory of musical emotions. A multi-dimensional research approach and some empirical findings. - Kohti kokonaisvaltaista teoriaa musiikillisista emootioista. Moniulotteinen tutkimuslähestymistapa ja empiirisiä havain- toja. 71 p. (200 p.) Yhteenveto 2 p. 2006.
- 51 ISKANUS, SANNA, Venäjänkielisten maahan- muuttajapiskelijöiden kieli-identiteetti. - Language and identity of Russian-speaking students in Finland. 264 p. Summary 5 p. Реферат 6 с. 2006.
- 52 HEINÄNEN, SEIJA, Käsityö - taide - teollisuus. Näkemyksiä käsityöstä taideiteollisuuteen 1900-luvun alun ammatti- ja aikakausleh- dissä. - Craft - Art - Industry: From craft to industrial art in the views of magazines and trade publications of the early 20th Century. 403 p. Summary 7 p. 2006.
- 53 KAIVAPALU, ANNEKATRIN & PRUULLI, KÜLVI (eds), Lähivertailuja 17. - Close comparisons. 254 p. 2006.
- 54 ALATALO, PIRJO, Directive functions in intra- corporate cross-border email interaction. - Direktiiviset funktiot monikansallisen yrityksen englanninkielisessä sisäisessä sähköpostiviestinnässä. 471 p. Yhteenveto 3 p. 2006.
- 55 KISANTAL, TAMÁS, „...egy tömegmészárlásról mi értelmes dolgot lehetne elmondani?” Az ábrázolásmód mint történelemkonceptió a holokauszt-irodalomban. - „...there is nothing intelligent to say about a massacre”. The representational method as a conception of history in the holocaust-literature. 203 p. Summary 4 p. 2006.
- 56 MATIKAINEN, SATU, Great Britain, British Jews, and the international protection of Romanian Jews, 1900-1914: A study of Jewish diplomacy and minority rights. - Britannia, Britannian juutalaiset ja Romanian juutalaisten kansain- välinen suojele, 1900-1914: Tutkimus juuta- laisesta diplomatiasta ja vähemmistöoikeuk- sista. 237 p. Yhteenveto 7 p. 2006.
- 57 HÄNNINEN, KIRSI, Visiosta toimintaan. Museoi- den ympäristökasvatus sosiokulttuurisena jatkumona, säätelymekanismina ja innovatiivisena viestintänä. - From vision to action. Environmental education in museums as a socio-cultural continuum, regulating mechanism, and as innovative communication 278 p. Summary 6 p. 2006.
- 58 JOENSUU, SANNA, Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkö- kulma. - Two images of an employee; internal communication doctrines from a postmodern perspective. 225 p. Summary 9 p. 2006.
- 59 KOSKIMÄKI, JOUNI, Happiness is... a good transcription - Reconsidering the Beatles sheet music publications. - Onni on... hyvä transkriptio - Beatles-nuottijulkaisut uudelleen arvioituna. 55 p. (320 p. + CD). Yhteenveto 2 p. 2006.
- 60 HIETAHARJU, MIKKO, Valokuvan voi repiä. Valokuvan rakenne-elementit, käyttöym- päristöt sekä valokuvatulkinnan syntyminen. - Tearing a photograph. Compositional elements, contexts and the birth of the interpretation. 255 p. Summary 5 p. 2006.
- 61 JÄMSÄNEN, AULI, Matrikkeliarteilijaksi valikoituminen. Suomen Kuvaamataiteilijat -hakuteoksen (1943) kriteerit. - Prerequisites for being listed in a biographical encyclopedia criteria for the Finnish Artists Encyclopedia of 1943. 285 p. Summary 4 p. 2006.
- 62 HOKKANEN, MARKKU, Quests for Health in Colonial Society. Scottish missionaries and medical culture in the Northern Malawi region, 1875-1930. 519 p. Yhteenveto 9 p. 2006.

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES

- 63 RUUSKANEN, ESA, Viholliskuviin ja viranomaisiin vetoamalla vaiennetut työväentalot. Kuinka Pohjois-Savon Lapuan liike sai nimismiehet ja maaherran sulkemaan 59 kommunistista työväentaloa Pohjois-Savossa vuosina 1930-1932. - The workers' halls closed by scare-mongering and the use of special powers by the authorities. 248 p. Summary 5 p. 2006.
- 64 VARDJA, MERIKE, Tegelaskategoriad ja tegelase kujutamise vahendid Väinö Linna romaanis "Tundmatu sõdur". - Character categories and the means of character representation in Väinö Linna's Novel *The Unknown Soldier*. 208 p. Summary 3 p. 2006.
- 65 TAKÁTS, JÓZSEF, Módszertani berek. Írások az irodalomtörténet-írásról. - The Grove of Methodology. Writings on Literary Historiography. 164 p. Summary 3 p. 2006.
- 66 MIKKOLA, LEENA, Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. - Meanings of social support in patient-nurse interaction. 260 p. Summary 3 p. 2006.
- 67 SAARIKALLIO, SUVI, Music as mood regulation in adolescence. - Musiikki nuorten tunteiden säätelyä. 46 p. (119 p.) Yhteenveto 2 p. 2007.
- 68 HUJANEN, ERKKI, Lukijakunnan rajamailla. Sanomalehden muuttuvat merkitykset arjessa. - On the fringes of readership. The changing meanings of newspaper in everyday life. 296 p. Summary 4 p. 2007.
- 69 TUOKKO, Eeva, Mille tasolle perusopetuksen englannin opiskelussa päästään? Perusopetuksen päättövaiheen kansallisen arvioinnin 1999 eurooppalaisen viitekehyksen taitotasoihin linkitetyt tulokset. - What level do pupils reach in English at the end of the comprehensive school? National assessment results linked to the common European framework. 338 p. Summary 7 p. Sammanfattning 1 p. Tiivistelmä 1 p. 2007.
- 70 TUUKKA, TIMO, "Kekkonen konstit". Urho Kekkonen historia- ja politiikkakäsitykset teoriasta käytäntöön 1933-1981. - "Kekkonen's way". Urho Kekkonen's conceptions of history and politics from theory to practice, 1933-1981. 413 p. Summary 3 p. 2007.
- 71 Humanistista kirjoja. 145 s. 2007.
- 72 NIEMINEN, LEA, A complex case: a morphosyntactic approach to complexity in early child language. 296 p. Tiivistelmä 7 p. 2007.
- 73 TORVELAINEN, PÄIVI, Kaksivuotiaiden lasten fonologisen kehityksen variaatio. Puheen ymmärrettävyyden sekä sananmuotojen tavoittelun ja tuottamisen tarkastelu. - Variation in phonological development of two-year-old Finnish children. A study of speech intelligibility and attempting and production of words. 220 p. Summary 10 p. 2007.
- 74 SIITONEN, MARKO, Social interaction in online multiplayer communities. - Vuorovaikutus verkkopeliyhteisöissä. 235 p. Yhteenveto 5 p. 2007.
- 75 SIJERNVALL-JÄRVI, BIRGITTA, Kartanoarkkitehtuuri osana Tandefelt-suvun elämäntapaa. - Manor house architecture as part of the Tandefelt family's lifestyle. 231 p. 2007.
- 76 SULKUNEN, SARI, Text authenticity in international reading literacy assessment. Focusing on PISA 2000. - Tekstien autenttisuus kansainvälisissä lukutaidon arviointitutkimuksissa: PISA 2000. 227 p. Tiivistelmä 6 p. 2007.
- 77 KÖSZEGHY, PÉTER, Magyar Alkibiadés. Balassi Bálint élete. - The Hungarian Alcibiades. The life of Bálint Balass. 270 p. Summary 6 p. 2007.
- 78 MIKKONEN, SIMO, State composers and the red courtiers - Music, ideology, and politics in the Soviet 1930s - Valtion säveltäjiä ja punaisia hoviherroja. Musiikki, ideologia ja politiikka 1930-luvun Neuvostoliitossa. 336 p. Yhteenveto 4 p. 2007.
- 79 SIVUNEN, ANU, Vuorovaikutus, viestintä-tekniologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. - Social interaction, communication technology and identification in virtual teams. 251 p. Summary 6 p. 2007.
- 80 LAPPI, TIINA-RIITTA, Neuvottelu tilan tulkinnoista. Etnologinen tutkimus sosiaalisen ja materiaalisen ympäristön vuorovaikutuksesta jyvaskyläläisissä kaupunkipuhunnoissa. - Negotiating urban spatiality. An ethnological study on the interplay of social and material environment in urban narrations on Jyväskylä. 231 p. Summary 4 p. 2007.
- 81 HUHTAMÄKI, ÜLLA, "Heittäydä vapauteen". Avantgarde ja Kauko Lehtisen taiteen murros 1961-1965. - "Fling yourself into freedom!" The Avant-Garde and the artistic transition of Kauko Lehtinen over the period 1961-1965. 287 p. Summary 4 p. 2007.
- 82 KELA, MARIA, *Jumalan kasvot* suomeksi. Metaforisaatio ja erään uskonnollisen ilmauksen synty. - God's face in Finnish. Metaphorisation and the emergence of a religious expression. 275 p. Summary 5 p. 2007.
- 83 SAAKINEN, TAINA, Quality on the move. Discursive construction of higher education policy from the perspective of quality. - Laatu liikkeessä. Korkeakoulupolitiikan diskursiivinen rakentuminen laadun näkökulmasta. 90 p. (176 p.) Yhteenveto 4 p. 2007.
- 84 MÄKILÄ, KIMMO, Tuhoa, tehoa ja tuhlausta. Helsingin Sanomien ja New York Timesin ydinaseuutisoinnin tarkastelua diskurssi-analyttisestä näkökulmasta 1945-1998.

- "Powerful, Useful and Wasteful". Discourses of Nuclear Weapons in the New York Times and Helsingin Sanomat 1945-1998. 337 p. Summary 7 p. 2007.
- 85 KANTANEN, HELENA, Stakeholder dialogue and regional engagement in the context of higher education. - Yliopistojen sidosryhmävuoropuhelu ja alueellinen sitoutuminen. 209 p. Yhteenveto 8 p. 2007.
- 86 ALMONKARI, MERJA, Jännittäminen opiskelun puheviestintätilanteissa. - Social anxiety in study-related communication situations. 204 p. Summary 4 p. 2007.
- 87 VALENTINI, CHIARA, Promoting the European Union. Comparative analysis of EU communication strategies in Finland and in Italy. 159 p. (282 p.) 2008.
- 88 PULKKINEN, HANNU, Uutisten arkkitehtuuri - Sanomalehden ulkoasun rakenteiden järjestys ja jousto. - The Architecture of news. Order and flexibility of newspaper design structures. 280 p. Yhteenveto 5 p. 2008.
- 89 MERILÄINEN, MERJA, Monenlaiset oppijat englanninkielisessä kielikylpyopetuksessa - rakennusaineita opetusjärjestelyjen tueksi. - Diverse Children in English Immersion: Tools for Supporting Teaching Arrangements. 197 p. 2008.
- 90 VARES, MARI, The question of Western Hungary/Burgenland, 1918-1923. A territorial question in the context of national and international policy. - Länsi-Unkarin/Burgenlandin kysymys 1918-1923. Aluekysymys kansallisen ja kansainvälisen politiikan kontekstissa. 328 p. Yhteenveto 8 p. 2008.
- 91 ALA-RUONA, ESA, Alkuarviointi kliinisenä käytäntönä psyykkisesti oireilevien asiakkaiden musiikkiterapiassa - strategioita, menetelmiä ja apukeinoja. - Initial assessment as a clinical procedure in music therapy of clients with mental health problems - strategies, methods and tools. 155 p. 2008.
- 92 ORAVALA, JUHA, Kohti elokuvallista ajattelua. Virtuaalisen todellisen ontologia Gilles Deleuzen ja Jean-Luc Godardin elokuvakäsityksissä. - Towards cinematic thinking. The ontology of the virtually real in Gilles Deleuze's and Jean-Luc Godard's conceptions of cinema. 184 p. Summary 6 p. 2008.
- 93 KECSKEMÉTI, ISTVÁN, Papyrusesta megabitteihin. Arkisto- ja valokuvakokoelmien konservoinnin prosessin hallinta. - From papyrus to megabytes: Conservation management of archival and photographic collections. 277 p. 2008.
- 94 SUNI, MINNA, Toista kieltä vuorovaikutuksessa. Kielellisten resurssien jakaminen toisen kielen omaksumisen alkuvaiheessa. - Second language in interaction: sharing linguistic resources in the early stage of second language acquisition. 251 p. Summary 9 p. 2008.
- 95 N. PÁL, JÓZSEF, Modernség, progresszió, Ady Endre és az Ady-Rákosi vita. Egy konfliktusos eszmetörténeti pozíció természetete és következményei. 203 p. Summary 3 p. 2008.
- 96 BARTIS, IMRE, „Az igazság ismérve az, hogy igaz”. Etika és nemzeti identitás Sütő András Anyám könnyű álmat ígér című művében és annak recepciójában. 173 p. Summary 4 p. 2008.
- 97 RANTA-MEYER, TUIRE, Nulla dies sine linea. Avauksia Erkki Melartinin vaikutteisiin, verkostoihin ja vastaanottoon henkilö- ja reseptiohistoriallisena tutkimuksena. - *Nulla dies sine linea*: A biographical and reception-historical approach to Finnish composer Erkki Melartin. 68 p. Summary 6 p. 2008.
- 98 KOIVISTO, KEIJO, Itsenäisen Suomen kanta-aliupseeriston synty, koulutus, rekrytointitausta ja palvelusehdot. - The rise, education, the background of recruitment and conditions of service of the non-commissioned officers in independent Finland. 300 p. Summary 7 p. 2008.
- 99 KISS, MIKLÓS, Between narrative and cognitive approaches. Film theory of non-linearity applied to Hungarian movies. 198 p. 2008.
- 100 RUUSUNEN, AIMO, Todeksi uskottua. Kansandemokraattinen Neuvostoliitto-journalismi rajapinnan tulkina vuosina 1964-1973. - Believed to be true. Reporting on the USSR as interpretation of a boundary surface in pro-communist partisan journalism 1964-1973. 311 p. Summary 4 p. 2008.
- 101 HÄRMÄLÄ, MARITA, Riittääkö *Ett ögonblick* näytöksi merkonomilta edellytetystä kielitaidosta? Kielitaidon arviointi aikuisten näytötutkinnoissa. - Is *Ett ögonblick* a sufficient demonstration of the language skills required in the qualification of business and administration? Language assessment in competence-based qualifications for adults. 318 p. Summary 4 p. 2008.
- 102 COELHO, JACQUES, The vision of the cyclops. From painting to video ways of seeing in the 20th century and through the eyes of Man Ray. 538 p. 2008.
- 103 BREWIS, KIELO, Stress in the multi-ethnic customer contacts of the Finnish civil servants: Developing critical pragmatic intercultural professionals. - Stressin kokemus suomalaisen viranomaisten monietnisisissä asiakaskontaktteissa: kriittis-pragmaattisen kulttuurivälisen ammattitaidon kehittäminen. 299 p. Yhteenveto 4 p. 2008.
- 104 BELIK, ZHANNA, The Peshekhonovs' Workshop: The Heritage in Icon Painting. 239 p. [Russian]. Summary 7 p. 2008.
- 105 MOILANEN, LAURA-KRISTINA, Talonpoikaisuus, säädyllisyys ja suomalaisuus 1800- ja 1900-lukujen vaihteen suomenkielisen proosan kertomana. - Peasant values, estate society and the Finnish in late nineteenth- and early

- and early twentieth-century narrative literature. 208 p. Summary 3 p. 2008.
- 106 PÄÄRNILÄ, OSSI, Hengen hehkusta tietostrategioihin. Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan viisi vuosikymmentä. 110 p. 2008.
- 107 KANGASNIEMI, JUKKA, Yksinäisyyden kokemuksen avainkomponentit Yleisradion tekstitelevisiion Nuorten palstan kirjoituksissa. - The key components of the experience of loneliness on the Finnish Broadcasting Company's (YLE) teletext forum for adolescents. 388 p. 2008.
- 108 GAJDÓ, TAMÁS, Színháztörténeti metszetek a 19. század végétől a 20. század közepéig. - Segments of theatre history from the end of the 19th century to the middle of the 20th century. 246 p. Summary 2 p. 2008.
- 109 CATANI, JOHANNA, Yritystapahtuma kontekstina ja kulttuurisena kokemuksena. - Corporate event as context and cultural experience. 140 p. Summary 3 p. 2008.
- 110 MAHLAMÄKI-KAISTINEN, RIIKKA, Mätänevän velhon taidejulistus. Intertekstuaalisen ja -figuraalisen aineiston asema Apollinairen L'Enchanteur pourrissant teoksen tematikassa ja symboliikassa. - Pamphlet of the rotten sorcerer. The themes and symbols that intertextuality and interfigurality raise in Apollinaire's prose work L'Enchanteur pourrissant. 235 p. Résumé 4 p. 2008.
- 111 PIETILÄ, JYRKI, Kirjoitus, juttu, tekstilementti. Suomalainen sanomalehtijournalismi juttutyypin kehityksen valossa printtimedian vuosina 1771-2000. - Written Item, Story, Text Element. Finnish print journalism in the light of the development of journalistic genres during the period 1771-2000. 779 p. Summary 2 p. 2008.
- 112 SAUKKO, PÄIVI, Musiikkiterapian tavoitteet lapsen kuntoutusprosessissa. - The goals of music therapy in the child's rehabilitation process. 215 p. Summary 2 p. 2008.
- 113 LASSILA-MERISALO, MARIA, Faktan ja fiktion rajamailla. Kaunokirjallisen journalismin poetiikka suomalaisissa aikakauslehdissä. - On the borderline of fact and fiction. The poetics of literary journalism in Finnish magazines. 238 p. Summary 3 p. 2009.
- 114 KNUUTINEN, ULLA, Kulttuurihistoriallisten materiaalien menneisyys ja tulevaisuus. Konservoinnin materiaalitutkimuksen heritologiset funktiot. - The heritological functions of materials research of conservation. 157 p. (208 p.) 2009.
- 115 NIIRANEN, SUSANNA, «Miroir de mérite». Valeurs sociales, rôles et image de la femme dans les textes médiévaux des *troubairitz*. - "Arvokkuuden peili". Sosiaaliset arvot, roolit ja naiskuva keskiaikaisissa *troubairitz*-teksteissä. 267 p. Yhteenveto 4 p. 2009.
- 116 ARO, MARI, Speakers and doers. Polyphony and agency in children's beliefs about language learning. - Puhujat ja tekijät. Polyfonia ja agenttiivisuus lasten kielenoppimiskäsityksissä. 184 p. Yhteenveto 5 p. 2009.
- 117 JANTUNEN, TOMMI, Tavu ja lause. Tutkimuksia kahden sekventiaalisen perusyksikön olemuksesta suomalaisessa viittomakielessä. - Syllable and sentence. Studies on the nature of two sequential basic units in Finnish Sign Language. 64 p. 2009.
- 118 SÄRKKÄ, TIMO, Hobson's Imperialism. A Study in Late-Victorian political thought. - J. A. Hobsonin imperialismi. 211 p. Yhteenveto 11 p. 2009.
- 119 LAIHONEN, PETTERI, Language ideologies in the Romanian Banat. Analysis of interviews and academic writings among the Hungarians and Germans. 51 p. (180 p) Yhteenveto 3 p. 2009.
- 120 MÁTYÁS, EMESE, Sprachlernspiele im DaF-Unterricht. Einblick in die Spielpraxis des finnischen und ungarischen Deutsch-als-Fremdsprache-Unterrichts in der gymnasialen Oberstufe sowie in die subjektiven Theorien der Lehrenden über den Einsatz von Sprachlernspielen. 399 p. 2009.
- 121 PARACZKY, ÁGNES, Näkeekö taitava muusikko sen minkä kuulee? Melodiadiktaatin ongelmat suomalaisessa ja unkarilaisessa taidemuusiikin ammattikoulutuksessa. - Do accomplished musicians see what they hear? 164 p. Magyar nyelvű összefoglaló 15 p. Summary 4 p. 2009.
- 122 ELOMAA, EEVA, Oppikirja eläköön! Teoreettisia ja käytännön näkökohtia kielten oppimateriaalien uudistamiseen. - Cheers to the textbook! Theoretical and practical considerations on enhancing foreign language textbook design. 307 p. Zusammenfassung 1 p. 2009.
- 123 HELLE, ANNA, Jäljet sanoissa. Jälkistrukturalistisen kirjallisuuskäsityksen tulo 1980-luvun Suomeen. - Traces in the words. The advent of the poststructuralist conception of literature to Finland in the 1980s. 272 p. Summary 2 p. 2009.
- 124 PIMIÄ, TENHO ILARI, Tähtäin idässä. Suomalainen sukukansojen tutkimus toisessa maailmansodassa. - Setting sights on East Karelia: Finnish ethnology during the Second World War. 275 p. Summary 2 p. 2009.
- 125 VUORIO, KAIJA, Sanoma, lähettäjä, kulttuuri. Lehdistöhistorian tutkimustraditiot Suomessa ja median rakennemuutos. - Message, sender, culture. Traditions of research into the history of the press in Finland and structural change in the media. 107 p. 2009.
- 126 BENE, ADRIÁN, Egyén és közösség. Jean-Paul Sartre *Critique de la raison dialectique* című műve a magyar recepció tükrében. - Individual and community. Jean-Paul Sartre's

- Critique of dialectical reason* in the mirror of the Hungarian reception. 230 p. Summary 5 p. 2009.
- 127 DRAKE, MERJA, Terveysviestinnän kipupisteitä. Terveystiedon tuottajat ja hankkijat Internetissä. - At the interstices of health communication. Producers and seekers of health information on the Internet. 206 p. Summary 9 p. 2009.
- 128 ROUHIAINEN-NEUNHÄUSERER, MAIJASTIINA, Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. - The interpersonal communication competence of leaders and its development. Leadership communication challenges in a knowledge-based organization. 215 p. Summary 9 p. 2009.
- 129 VAARALA, HEIDI, Oudosta omaksi. Miten suomenoppijat keskustelevat nykynovelista? - From strange to familiar: how do learners of Finnish discuss the modern short story? 317 p. Summary 10 p. 2009.
- 130 MARJANEN, KAARINA, The Belly-Button Chord. Connections of pre-and postnatal music education with early mother-child interaction. - Napasointu. Pre- ja postnataalin musiikkikasvatuksen ja varhaisen äiti-vauva-vuorovaikutuksen yhteydet. 189 p. Yhteenveto 4 p. 2009.
- 131 BÖHM, GÁBOR, Önéletírás, emlékezet, elbeszélés. Az emlékező próza hermeneutikai aspektusai az önéletírás-kutatás újabb eredményei tükrében. - Autobiography, remembrance, narrative. The hermeneutical aspects of the literature of remembrance in the mirror of recent research on autobiography. 171 p. Summary 5 p. 2009.
- 132 LEPPÄNEN, SIRPA, PITKÄNEN-HUHTA, ANNE, NIKULA, TARJA, KYTÖLÄ, SAMU, TÖRMÄKANGAS, TIMO, NISSINEN, KARI, KÄÄNTÄ, LEILA, VIRKKULA, TIINA, LAITINEN, MIKKO, PAHTA, PÄIVI, KOSKELA, HEIDI, LÄHDESMÄKI, SALLA & JOUSMÄKI, HENNA, Kansallinen kyselytutkimus englannin kielestä Suomessa: Käyttö, merkitys ja asenteet. - National survey on the English language in Finland: Uses, meanings and attitudes. 365 p. 2009.
- 133 HEIKKINEN, OLLI, Äänitemoodi. Äänite musiikillisessa kommunikaatiossa. - Recording Mode. Recordings in Musical Communication. 149 p. 2010.
- 134 LÄHDESMÄKI, TUULI (ED.), Gender, Nation, Narration. Critical Readings of Cultural Phenomena. 105 p. 2010.
- 135 MIKKONEN, INKA, "Olen sitä mieltä, että". Lukiolaisten yleisönosastotekstien rakenne ja argumentointi. - "In my opinion..." Structure and argumentation of letters to the editor written by upper secondary school students. 242 p. Summary 7 p. 2010.
- 136 NIEMINEN, TOMMI, Lajien synty. Tekstilaji kielitieteen semioottisessa metateoriassa. - Origin of genres: Genre in the semiotic metatheory of linguistics. 303 p. Summary 6 p. 2010.
- 137 KÄÄNTÄ, LEILA, Teacher turn allocation and repair practices in classroom interaction. A multisemiotic perspective. - Opettajan vuoronanto- ja korjauskäytännöt luokkahuonevuorovaikutuksessa: multisemioottinen näkökulma. 295 p. Yhteenveto 4 p. 2010. HUOM: vain verkkoversiona.
- 138 SAARIMÄKI, PASI, Naimisen normit, käytännöt ja konfliktit. Esiaviollinen ja aviollinen seksuaalisuus 1800-luvun lopun keskisuomalaisella maaseudulla. - The norms, practices and conflicts of sex and marriage. Premarital and marital sexual activity in rural Central Finland in the late nineteenth century. 275 p. Summary 12 p. 2010.
- 139 KUUVA, SARI, Symbol, Munch and creativity: Metabolism of visual symbols. - Symboli, Munch ja luovuus - Visuaalisten symbolien metabolismi. 296 p. Yhteenveto 4 p. 2010.
- 140 SKANIAKOS, TERHI, Discoursing Finnish rock. Articulations of identities in the Saimaailmiö rock documentary. - Suomi-rockin diskursseja. Identiteettien artikulaatioita Saimaailmiö rockdokumenttielokuvassa. 229 p. 2010.
- 141 KAUPPINEN, MERJA, Lukemisen linjaukset - lukutaito ja sen opetus perusopetuksen äidinkielen ja kirjallisuuden opetussuunnitelmassa. - Literacy delineated - reading literacy and its instruction in the curricula for the mother tongue in basic education. 338 p. Summary 8 p. 2010.
- 142 PEKKOLA, MIKA, Prophet of radicalism. Erich Fromm and the figurative constitution of the crisis of modernity. - Radikalismmin profeetta. Erich Fromm ja modernisaation kriisin figuratiivinen rakentuminen. 271 p. Yhteenveto 2 p. 2010.
- 143 KOKKONEN, LOITTA, Pakolaisten vuorovaikutussuhteet. Keski-Suomeen muuttaneiden pakolaisten kokemuksia vuorovaikutussuhteistaan ja kiinnittymisestäään uuteen sosiaaliseen ympäristöön. - Interpersonal relationships of refugees in Central Finland: perceptions of relationship development and attachment to a new social environment. 260 p. Summary 8 p. 2010.
- 144 KANANEN, HELI KAARINA, Kontrolloitu sopeutuminen. Ortodoksinen siirtoväki sotien jälkeisessä Ylä-Savossa (1946-1959). - Controlled integration: Displaced orthodox Finns in postwar upper Savo (1946-1959). 318 p. Summary 4 p. 2010.

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES

- 145 NISSI, RIIKKA, Totuuden jäljillä. Tekstin tulkin-  
ta nuorten aikuisten raamattupiirikeskuste-  
luissa. – In search of the truth. Text interpre-  
tation in young adults' Bible study conversa-  
tions. 351 p. Summary 5 p. 2010.
- 146 LILJA, NIINA, Ongelmista oppimiseen. Toisen  
aloittamat korjausjaksot kakkoskielisessä kes-  
kustelussa. – Other-initiated repair sequences  
in Finnish second language interactions.  
336 p. Summary 8 p. 2010.
- 147 VÁRADI, ILDIKÓ, A parasztpolgárosodás  
„finn útja”. Kodolányi János finnországi  
tevékenysége és finn útirajzai. – The “Finn-  
ish Way” of Peasant-Bourgeoisization. János  
Kodolányi's Activity in Finland and His  
Travelogues on Finland. 182 p. Summary 3 p.  
2010.
- 148 HANKALA, MARI, Sanomalehdellä aktiiviseksi  
kansalaiseksi? Näkökulmia nuorten sanoma-  
lehtien lukijuuteen ja koulun sanomalehti-  
tiopetukseen. – Active citizenship through  
newspapers? Perspectives on young people's  
newspaper readership and on the use of  
newspapers in education. 222 p. Summary 5  
p. 2011.
- 149 SALMINEN, ELINA, Monta kuvaa menneisyy-  
destä. Etnologinen tutkimus museokokoel-  
mien yksityisyydestä ja julkisuudesta. – Im-  
ages of the Past. An ethnological study of the  
privacy and publicity of museum collections.  
226 p. Summary 5 p. 2011. HUOM: vain verk-  
koversiona.
- 150 JÄRVI, ULLA, Media terveyden lähteillä. Miten  
sairaus ja terveys rakentuvat 2000-luvun  
mediassa. – Media forces and health sources.  
Study of sickness and health in the media.  
209 p. Summary 3 p. 2011.
- 151 ULLAKONOJA, RIIKKA, Da. Eto vopros! Prosodic  
development of Finnish students' read-aloud  
Russian during study in Russia. – Suoma-  
laisten opiskelijoiden lukupuhunnan prosodi-  
nen kehittyminen vaihto-opiskelujakson  
aikana Venäjällä. 159 p. (208 p.)  
Summary 5 p. 2011.
- 152 MARITA VOS, RAGNHILD LUND, ZVI REICH AND  
HALLIKI HARRO-LOIT (EDS), Developing a Crisis  
Communication Scorecard. Outcomes of  
an International Research Project 2008-2011  
(Ref.). 340 p. 2011.
- 153 PUNKANEN, MARKO, Improvisational music  
therapy and perception of emotions in music  
by people with depression. 60 p. (94 p.)  
Yhteenveto 1 p. 2011.
- 154 DI ROSARIO, GIOVANNA, Electronic poetry.  
Understanding poetry in the digital environ-  
ment. – Elektroninen runous. Miten runous  
ymmärretään digitaalisessa ympäristössä?  
327 p. Tiivistelmä 1 p. 2011.
- 155 TUURI, KAI, Hearing Gestures: Vocalisations  
as embodied projections of intentionality in  
designing non-speech sounds for communi-  
cative functions. – Puheakteissa kehollisesti  
välittyvä intentionaalisuus apuna ei-kielelli-  
sesti viestivien käyttöliittymä-äänien  
suunnittelussa. 50 p. (200 p.) Yhteenveto 2 p.  
2011.
- 156 MARTIKAINEN, JARI, Käsitettävä taidehistoria.  
Kualähtöinen malli taidehistorian opetuk-  
seen kuvallisen ilmaisen ammatillisessa  
perustutkinnossa. – Grasping art history. A  
picture-based model for teaching art history  
in the vocational basic degree programme in  
visual arts. 359 p. Summary 10 p. 2011.
- 157 HAKANEN, MARKO, Vallan verkostoissa.  
Per Brahe ja hänen klienttinsä 1600-luvun  
Ruotsin valtakunnassa. – Networks of  
Power: Per Brahe and His Clients in the  
Sixteenth-Century Swedish Empire. 216 p.  
Summary 6 p. 2011.
- 158 LINDSTRÖM, TUIJA ELINA, Pedagogisia merki-  
tyksiä koulun musiikintunneilla peruso-  
petuksen yläluokkien oppilaiden näkökul-  
masta. – Pedagogical Meanings in Music  
Education from the Viewpoint of Students  
of Junior High Grades 7-9. 215 p. 2011.
- 159 ANCKAR, JOANNA, Assessing foreign lan-  
guage listening comprehension by means of  
the multiple-choice format: processes and  
products. – Vieraan kielen kuullun ym-  
märtämistaidon mittaaminen monivalinta-  
tehtävien avulla: prosesseja ja tuloksia. 308  
p. Tiivistelmä 2 p. 2011.
- 160 EKSTRÖM, NORA, Kirjoittamisen opettajan  
kertomus. Kirjoittamisen opettamisesta  
kognitiiviselta pohjalta. – The story of writ-  
ing teacher. Teaching writing from cognitive  
base. 272 p. Tiivistelmä 4 p. 2011.
- 161 HUOVINEN, MIKA, Did the east belong  
to the SS? The realism of the SS demo-  
graphic reorganisation policy in the light  
of the germanisation operation of SS- und  
Polizeiführer Odilo Globocnik. – Kuuluiko  
Itä SS-järjestölle? SS-järjestön uudelleen-  
järjestelypolitiikan realismisuus SS- ja poliisi-  
johtaja Odilo Globocnikin germaanistamis-  
operaation valossa. 268 p. Tiivistelmä 1 p.  
2011.
- 162 PAKKANEN, IRENE, Käydään juttukauppaa.  
Freelancerin ja ostajan kohtaamia journa-  
lismia kauppapaikalla. – Let's do story  
business. Encounters of freelancers and  
buyers at the marketplace of journalism.  
207 p. 2011.
- 163 KOSKELA, HEIDI, Constructing knowledge:  
Epistemic practices in three television inter-  
view genres. – Tietoa rakentamassa: epis-  
teemiset käytänteet kolmessa eri  
televisiohaastattelugenressä.  
68 p. (155 p.) Yhteenveto 3 p. 2011.
- 164 PÖYHÖNEN, MARKKU O., Muusikon tietämisen  
tavat. Moniälykyys, hiljainen tieto ja  
musiikin esittämisen taito korkeakoulun  
instrumenttituntien näkökulmasta. – The  
ways of knowing of a musician: Multiple  
intelligences, tacit knowledge and the art of  
performing seen through instrumental  
lessons of bachelor and post-graduate  
students. 256 p. Summary 4 p. 2011.



- 165 RAUTAVUOMA, VEERA, Liberation exhibitions as a commemorative membrane of socialist Hungary. 251 p. Yhteenveto 3 p. 2011.
- 166 LEHTONEN, KIMMO E., Rhetoric of the visual – metaphor in a still image. – Visuaalisen retoriikka – metafora still-kuvan tarkastelussa. 174 p. Yhteenveto 1 p. 2011.
- 167 SARKAMO, VILLE, Karoliinien soturiarvot. Kunnian hallitsema maailmankuva Ruotsin valtakunnassa 1700-luvun alussa. – Carolean warrior values: an honour-dominated worldview in early-eighteenth-century Sweden. 216 p. Summary 11 p. 2011.
- 168 RYNKÄNEN, TAJJANA, Русскоязычные молодые иммигранты в Финляндии – интеграция в контексте обучения и овладения языком. – Russian-speaking immigrant adolescents in Finnish society – integration from the perspective of language and education. 258 p. Tiivistelmä 9 p. Summary 9 p. 2011.
- 169 TIAINEN, VEIKKO, Vähentäjä vähentämässä. Tehdaspuu Oy puunhankkijana Suomessa. – Tehdaspuu Oy in Finnish Wood Procurement. 236 p. Summary 5 p. 2011.
- 170 STOLP, MARLEENA, Taidetta, vastustusta, leikkiä ja työtä? Lasten toimijuus 6-vuotiaiden teatteriprojektissa. – Art, resistance, play and work? Children’s agency in a six-year-olds’ theatre project. 79 p. (142 p.) 2011.
- 171 COOLS, CARINE, Relational dialectics in intercultural couples’ relationships. – Kulttuurienvälisten parisuhteiden relationaalinen dialektiikka. 282 p. 2011.
- 172 SAARIO, JOHANNA, Yhteiskuntaopin kieliympäristö ja käsitteet – toisella kielellä opiskelun haasteet ja tuen tarpeet. – The language environment and concepts in social studies – challenges and need of support for a second language learner. 290 p. Summary 7 p. 2012.
- 173 ALLURI, VINO, Acoustic, neural, and perceptual correlates of polyphonic timbre. – Polyfonisen sointivärin hahmottamisen akustiset ja hermostolliset vastineet. 76 p. (141 p.) Yhteenveto 1 p. 2012.
- 174 VUOSKOSKI, JONNA KATARIINA, Emotions represented and induced by music: The role of individual differences. – Yksilöllisten erojen merkitys musiikillisten emootioiden havaitsemisessa ja kokemisessa. 58 p. (132 p.) Tiivistelmä 1 p. 2012.
- 175 LEINONEN, JUKKA, The beginning of the cold war as a phenomenon of realpolitik – U.S. secretary of state James F. Byrnes in the field of power politics 1945–1947. – Kylmän sodan synty reaali poliittisena ilmiönä – James F. Byrnes suurvaltapolitiikan pelikentällä Jaltasta Stuttgartiin 1945–1947. 393 p. Yhteenveto 8 p. 2012.
- 176 THOMPSON, MARC, The application of motion capture to embodied music cognition research. – Liikkeenkaappausteknologian soveltaminen kehollisen musiikkikognition tutkimuksessa. 86 p. (165 p.) Yhteenveto 1 p. 2012.
- 177 FERRER, RAFAEL, The socially distributed cognition of musical timbre: a convergence of semantic, perceptual, and acoustic aspects. – Musiikillisen sointivärin jakautunut kognitio. 42 p. (156 p.) Yhteenveto 1 p. 2012.
- 178 PURHONEN, PIPSA, Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization. 72 p. (196 p.) Yhteenveto 7 p. 2012.
- 179 AIRA, ANNALEENA, Toimiva yhteistyö – työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. – Successful collaboration – interpersonal relationships, teams and networks in working life. 182 p. Summary 4 p. 2012.