

**AUDIOKOKOUS TYÖELÄMÄN  
VUOROVAIKUTUSTILANTEENA**

Elisa Kajaste

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2012

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos - Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä - Author Elisa Kajaste	
Työn nimi - Title AUDIOKOKOUS TYÖELÄMÄN VUOROVAIKUTUSTILANTEENA	
Oppiaine - Subject Puheviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Syksy 2012	Sivumäärä - Number of pages 81
Tiivistelmä - Abstract <p>Työelämän viestintä on monipuolistunut erilaisten viestintävälineiden käytön ja tiimityön myötä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida audiokokousta työelämän vuorovaikutustilanteena. Audiokokous on teknologiavälitteisen viestinnän vuorovaikutustilanne, jossa viestitään äänen välityksellä joko tietokoneella tai puhelimella. Käytössä on jokin yhteinen virtuaalinen tila, jossa voi näyttää reaaliaikaisesti kokoukseen liittyviä materiaaleja mutta ei nähdä videokuvaa osallistujista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena havainnoimalla aitoja työelämän kokouksia tallenteilta aineistolähtöisesti. Kokouksissa keskusteltiin osittain hajautettu tiimi työn seurantaan ja kehittämiseen liittyvistä asioista. Havainnointi kohdistettiin yhteiseen virtuaaliseen tilaan, audiokokouksen rakenteisiin sekä vuorovaikutukseen.</p> <p>Keskeisenä tuloksena havaittiin, että yhteinen virtuaalinen tila on merkittävässä roolissa audiokokouksessa, sillä se tuottaa kokoukseen kronologisen rakenteen. Myös puheenjohtajalla on tärkeä asema kokouksen aloittajana ja lopettajana sekä keskustelun eteenpäin ohjaajana ja muistiinpanojen tekijänä. Audiokokouksen vuorovaikutus on tehtäväkeskeistä mutta kuitenkin vapaata, jolloin voi ajoittain puhua myös muusta, vitsailla ja ylläpitää tiimihenkeä. Vuorovaikutuksen funktioista tilannekatsausta on audiokokouksessa paljon.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tarjoavat kuvauksen audiokokouksen yleisluonteesta ja ominaispiirteistä. Tulokset antavat perustietoa tilanteesta, jota vielä toistaiseksi ei ole tutkittu kovinkaan paljon. Yritykset voivat hyödyntää tulosten pohjalta laadittuja ohjeita audiokokouksiin osallistujille. Ohjeiden avulla voidaan kiinnittää huomiota kokouksen vuorovaikutukseen ja mahdollisesti tehostaa kokouksen kulkua.</p>	
Asiasanat - Keywords audiokokous, etäkokous, Microsoft Lync 2010 Server, puheviestintä, teknologiavälitteinen viestintä, tiimi, työelämän vuorovaikutus	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja -	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN VIESTINTÄ TYÖELÄMÄSSÄ .....	7
2.1 Työelämän muutos .....	7
2.2 Teknologiavälitteinen viestintä .....	9
2.2.1 Työelämän viestintävälineet .....	10
2.2.2 Tutkimuskohteita ja teorioita .....	13
2.2.3 Hajautetut tiimit .....	16
2.3 Tiimien kokoukset työelämässä .....	18
2.4 Audiokokous osana työelämän viestintää .....	21
2.4.1 Audiokokous käsitteenä .....	21
2.4.2 Audiokokousten tutkimus .....	22
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
3.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset .....	27
3.2 Tutkimuskohde .....	28
3.3 Tutkimusmenetelmä .....	29
3.4 Aineistonkeruu .....	30
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi .....	32
4 TULOKSET .....	35
4.1 Yhteinen virtuaalinen tila .....	35
4.1.1 Yleiskuvaus .....	35
4.1.2 Intranet-sivusto ja audiokokouksen kronologinen rakenne .....	37
4.1.3 Muistiinpanojen tekeminen audiokokouksessa .....	41
4.1.5 Audiokokouksen äänen laatu .....	42
4.2 Audiokokouksen rakenteita .....	43
4.2.1 Teknologia rakenteena .....	43
4.2.2 Puheenjohtajan toimintatavat .....	44

4.2.3 Tiimin johtajan toimintatavat .....	46
4.2.4 Osallistuminen .....	47
4.3 Vuorovaikutus audiokokouksessa.....	49
4.3.1 Vuorovaikutuksen funktiot.....	49
4.3.2 Vuorovaikutuksen ominaispiirteitä.....	54
5 TULOSTEN POHDINTA.....	56
5.1 Tiivistelmä tuloksista.....	56
5.2 Yhteisen virtuaalisen tilan tarkastelua.....	57
5.3 Pohdintaa audiokokouksen rakenteista.....	59
5.4 Audiokokouksen vuorovaikutuksen tarkastelua.....	61
5.5 Audiokokous teknologiavälitteisen viestinnän teorioiden valossa.....	62
5.6 Ohjeita audiokokouksiin osallistuville .....	64
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	66
7 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA.....	71
KIRJALLISUUS.....	74

# 1 JOHDANTO

Työelämän viestintä on monipuolistunut erilaisten viestintävälineiden myötä. Kasvokkain tavataan edelleen, mutta teknologiaa hyödynnetään nykyään entistä enemmän. Sen avulla viestitään eri aikoina ja eri paikoista sekä pidetään esimerkiksi etäkokouksia. Erityisesti hajautetut tiimit toimivat ympäristössä, jossa työtä tehdään eri aikana ja maantieteellisesti eri paikoista, jolloin teknologia on merkittävässä asemassa itse työn tekemisessä. Tämä tutkimus sijoittuu puheviestinnän alalla teknologiavälitteisen viestinnän tutkimukseen. Teknologiavälitteisellä viestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka tapahtuu jonkin viestintäteknologian avulla kahden tai useamman ihmisen välillä.

Yksi etätyön mahdollistava viestintäväline on audiokokous. Sen käyttö on yleistynyt Suomessa laajalti, mutta tutkimus on toistaiseksi ollut vähäistä. Kysymyksessä on teknologiavälitteisen viestinnän vuorovaikutustilanne, jossa kokousta käydään äänen välityksellä joko tietokoneella tai puhelimella. Käytössä on jokin yhteinen virtuaalinen tila, jossa voi näyttää reaaliaikaisesti osallistujille esimerkiksi kokoukseen liittyviä dokumentteja ja tehdä muistiinpanoja, mutta ei nähdä videokuvaa osallistujista.

Audiokokoukseen liittyvä käsitteistö tutkimuksissa ja työelämässä on vakiintumaton. Tutkimuskielessä saatetaan puhua puhelinkokouksista, konferenssipuheluista, verkkokokouksista tai telekonferensseista. Työelämässä puolestaan kuulee usein käytettävän audiokokousohjelmien nimiä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida audiokokousta työelämän vuorovaikutustilanteena. Työelämän autenttista vuorovaikutusta on tutkittu vähän, sillä useat teknologiavälitteisen viestinnän tutkimukset on toteutettu kokeellisten, lyhytaikaisten opiskelijatiimien avulla, jolloin tulosten yleistettävyys työelämään on haasteellista. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on aitoja työelämän audiokokouksia, joita tietotekniikan alan asiantuntijaorganisaatiossa on käytetty jo useita vuosia, useita kertoja päivässä. Tarkemmin kuvattuna tutkimuskohteena on organisaation sisäinen, yhden tiimin viikoittainen työn seuranta- ja kehittämiskokous,

jossa viestintä tapahtuu audiokokouksessa. Tutkimus antaa tietoa audiokokouksesta niin organisaatioille, jotka yhä enemmän käyttävät audiokokouksia video- ja kasvokkainkokouksien sijaan, kuin tutkimuskentällekin, jolla on lähinnä tutkittu kasvokkais-, puhelin- ja videokokouksien eroja.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jolloin laajempaa ilmiötä käsitellään yhden tapauksen avulla. Käytännössä audiokokousta kuvataan ja analysoidaan sen oikeassa ympäristössä havainnoimalla kokoustallenteita aineistolähtöisesti, jolloin saadaan perustietoa audiokokouksen yleisluonteesta. Tarkoituksena on katsoa aineistoa avoimin silmin ja kuvata yhteistä virtuaalista tilaa, audiokokouksen rakenteita ja vuorovaikutusta.

Yleisissä keskusteluissa työelämässä kuulee, että audiokokous on hyödyllinen, sillä sen käytön myötä kustannukset alenevat merkittävästi ja toiminta tehostuu. Kun ihmisten ei tarvitse matkustaa, säästetään aikaa ja rahaa. Lisäksi puhelinlaskut ovat pienentyneet, kun voidaan keskustella erilaisten tietokone- ja internet-sovellusten kautta. Audiokokouksen sanotaan olevan hyödyllinen, mutta emme kuitenkaan vielä tiedä, onko se hyödyllinen vuorovaikutuksen kannalta. Tutkimalla audiokokousta vuorovaikutustilanteena saadaan olennaista tietoa sen perusluonteesta. Millaisessa ympäristössä viestitään, millaisia funktioita vuorovaikutukseen liittyy, ja millaista vuorovaikutus audiokokouksessa on. Näiden seikkojen avulla voidaan tulevaisuudessa kehittää viestintää audiokokouksissa ja tehostaa kokousten kulkua, mikä on tärkeää, sillä audiokokouksiin käytetään nykyään paljon aikaa. Näistä syistä on mielenkiintoista saada tietää, millainen audiokokous on työelämän vuorovaikutustilanteena.

## 2 TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN VIESTINTÄ TYÖELÄMÄSSÄ

### 2.1 Työelämän muutos

Yritysmailma on muuttunut suuresti globalisaation ja teknologian vaikutuksesta. Molemmat ovat paitsi avanneet uusia näkökulmia, myös tuoneet uusia haasteita työelämään. Esimerkiksi kulttuurien välinen viestintä on monipuolistanut työelämän viestintätilanteita ja teknologiavälitteinen viestintä on mahdollistanut etätöy. (Halbe 2012, 48–49.) Etätö tarkoittaa aikaisempia määritelmiä tiivistäen vaihtoehtoista työjärjestelyä, jossa työntekijät voivat ainakin osan työajastaan tehdä työtä muualla kuin työpaikallaan. He käyttävät teknologiaa viestiäkseen organisaation sisäisille tai ulkopuolisille ihmisille. (Gajendran & Harrison 2007, 1525.) Työtä voidaan siis tehdä esimerkiksi osittain kotona tai työmatkoilla. Lisäksi teknologian myötä tiimityön käyttö organisaatioissa on lisääntynyt (Berry 2011, 186–187).

Myös organisaatorakenteiden muutokset ovat vaikuttaneet työhön. Drucker (1998, 6) kuvaili jo vuonna 1998 muutosta käsky- ja kontrolliorganisaatioista osastoorganisaatioihin ja edelleen tietoperustaisiin organisaatioihin, joissa työtä tehdään tehtäväkeskeisissä tiimeissä osastojen toimiessa standardien vartijoina ja työn ohjaajina. Organisaatioissa on siis pyritty vähentämään hierarkiaa ja tämänsuuntainen kehitys on jatkunut eurooppalaisissa organisaatioissa. Alasoini (2011, 56) puhuu oppivasta tiimiorganisaatiosta, jossa tiimin yhtenä tavoitteena on kehittää itseään vuorovaikutuksessa yhteistyöverkostoidensa (organisaation muut tiimit, asiakkaat, alihankkijat, sidosryhmät) kanssa.

Työelämän muutoksessa täytyy huomioida myös sosiaalisen median vaikutus. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan tekniikan avulla tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutteista ymmärryksen rakentamista, jossa osallistujalla on mahdollisuus toimia sekä kuluttajana että tuottajana. Se on muovannut ihmisten ajattelutapoja ja siten myös organisaatioiden toimintaa. Puhutaankin sosiaalisen median ajattelutavasta, jolla

tarkoitetaan vallitsevaa, jatkuvasti muuttuvaa ja uuden tekniikan mahdollistamaa näkemystä siitä, miten yhteiskunnassa, organisaatioissa ja ihmisten kesken on tapana toimia. (Säntti & Säntti 2011, 17.) Ihmisten suhtautuminen aikaan, tilaan, tietoon sekä yksityiseen ja julkiseen on muuttunut. Ennen henkilö oli esimerkiksi joko tavoitettavissa tai ei. Nyt ihminen on lähes aina tavoitettavissa, ja tavoittaminen on sosiaalisesti eri tavalla hyväksyttyä eri aikoina välineestä riippuen. Ihminen kantaa usein mukanaan jotain välinettä, jolla hän on tavoitettavissa. Tämä kytkee myös työ- ja yksityiselämän toisiinsa, sillä monet asiat on helppo jakaa. (Säntti & Säntti 2011, 22–23.)

Nykyään organisaatioissa linkitytään moniin eri suuntiin niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin, jolloin syntyy uudenlaisia yhteistoiminnan kytköksiä. Toisistaan etäällä olevien ryhmien ja kulttuurien välinen vuorovaikutus on siis lisääntynyt. Samalla verkostoituminen on vahvistunut: laajan kontaktiverkon ylläpito on tärkeää, ja verkostoa hyödynnetään aktiivisesti. Toiminnan läpinäkyvyyttä arvostetaan ja sille avautuu uusia väyliä, mutta samalla tasapainoilu julkisen ja salaisen tiedon välillä on haasteena. Johtamisvastuuta on jaettu suurelle ihmisryhmälle, ja henkilöstön ja sidosryhmien toivotaan osallistuvan aktiivisesti ja vaikuttavan päätöksiin. Organisaation kannalta olennainen tieto sijaitsee ja kehittyy eri paikoissa, ja näin ollen keskeisiä prosesseja ovatkin tiedon etsintä, tulkinta ja jalostus. Nämä tapahtuvat yhteistoiminnallisesti erilaisissa kokoonpanoissa ja eri foorumeilla. Työyhteisö on muodostunut sekä fyysiseksi että virtuaaliseksi. Virtuaaliset työvälineet ovat nykyään niin kehittyneitä, että etäläsnäolon kokemus on aito ja verrannollinen fyysiseen läsnäoloon. (Säntti & Säntti 2011, 27–28.)

Valtakunnallisista työoloselvityksistä voi kuitenkin päätellä, että työelämä on muuttunut hitaasti mutta varmasti suuntaan, jossa työntekijät kohtaavat sekä hyvin uudenlaisia haasteita että paineita. Tällaisia ovat esimerkiksi itsenäisyys, työhön liittyvät vaikutus- ja kehitysmahdollisuudet, moniammatillisuus, henkilöstökoulutuksen runsaus sekä työelämän joustot. (Järvinen 2011, 3.)



## 2.2 Teknologiavälitteinen viestintä

Työelämä on siis muuttunut kansainvälisemmäksi, työtä tehdään etänä, erilaiset tiimit ovat yleistyneet, ja asioita viestitään eli työtä tehdään erilaisten välineiden avulla, kuten video- ja audiokokouksissa, intranetissä, pikaviestimissä, puhelimissa ja sähköposteissa. Näitä välineitä nimitetään yhteisnimityksellä viestintäteknologia. Tutkimuksissa viestintäteknologia on voitu määritellä joko kapeasti tarkoittamaan tiettyä välinettä tai laajasti yhtenä kokonaisuutena (Selwyn 2004, 346). Viestintäteknologia on tässä tutkimuksessa kattokäsite, joka sisältää eri välineitä. Toiset ovat uudempia kuten video- ja audiokokoukset ja toiset vanhempia, kuten puhelin ja sähköposti.

Kun viestitään viestintäteknologian kautta, puhutaan tutkimuksissa joko teknologia- tai tietokonevälitteisestä viestinnästä. Tietokonevälitteinen (computer-mediated communication) tarkoittaa nimensä mukaisesti viestintää, joka tapahtuu tietokoneen avulla kahden tai useamman ihmisen välillä (Herring 1996, 1). Termi on yleinen yhdysvaltalaisissa tutkimuksissa, joista monet käsittelevät tekstipohjaista viestintää (ks. esim. Walther, Deandrea & Tong 2010). Teknologiavälitteinen viestintä (technology-mediated communication) on hieman laajempi käsite, joka sisältää sekä teksti-, kuva-, että äänipohjaisen viestinnän. Uudemmassa tutkimuksessa teknologiavälitteinen viestintä saatetaan rinnastaa uuteen mediaan, joka sisältää esimerkiksi blogit ja sosiaalisen verkostoitumisen kanavat viestintäteknologioina (Veltsos & Veltsos 2010, 463). Teknologiavälitteinen viestintä tarkoittaa tässä tutkimuksessa viestintää, joka tapahtuu jonkin viestintäteknologian avulla kahden tai useamman ihmisen välillä. Merkitystä on viestinnän muodolla: onko se tekstiä, ääntä, kuvaa vai kaikkien niiden yhdistelmää. Tutkimusraportissa käytetään käsitettä teknologiavälitteinen viestintä, sillä se ei rajaa esimerkiksi puhelinta, tekstiviestejä ja älypuhelinta pois.

### 2.2.1 Työelämän viestintävälineet

Viestintäteknologia tuo uusia ominaisuuksia kasvokkaisviestintään verrattuna. Teknologiavälitteinen viestintä voi olla joko synkronista eli samanaikaista tai asynkronista eli eriaikaista. Synkronisia välineitä ovat esimerkiksi puhelin, pikaviestimet sekä video- ja puhelinneuvottelut. Niissä viestinnän osapuolet ovat yhtä aikaa läsnä ja viestivät toisilleen ilman viivettä. Viestinnän aika on siis sama, mutta fyysinen paikka voi olla eri. Sähköposti puolestaan on asynkroninen väline, sillä viestintä ei ole samanaikaista. Sivunen (2007, 30) tiivistääkin viestintäteknologian ominaispiirteiksi juuri viiveen, spatiaalisuuden ja viestintäkanavan. Viive viittaa viestinnän synkronisuuteen ja asynkronisuuteen, spatiaalisuus fyysiseen paikkaan, ja viestintäkanava ryhmittelee välineitä sen mukaan, välittävätkö ne ääntä, kuvaa vai tekstiä. Usein teknologiavälitteisessä viestinnässä tietoa voi säilyttää, ja viestin muodostamiseen ja vastaamiseen voi käyttää enemmän aikaa kuin kasvokkaisviestinnässä.

Organisaatiot käyttävät monenlaisia viestintävälineitä, ja usein välineissä on pieniä eroavaisuuksia organisaatiosta riippuen. Seuraavassa esitetään eräänlainen jäsenyys työelämän viestintävälineistä. Siinä on käytetty hyväksi Millerin (2006, 287) sekä Sivusen ja Valon (2010, 152–153) ryhmittelyjä.

*Tietokone* on yksi organisaation perusvälineistä, koska sen avulla käytetään muita viestintävälineitä, ja sillä pääsee internettiin. Tietokoneiden kehitys on ollut huimaa. Pöytäkoneista kehitettiin kannettavat tietokoneet, ja uusimpana tulokkaana on iPad, joka on vielä pienempi kuin kannettava kone ja siten helppo kuljettaa mukana.

*Puhelimella* viestittiin ennen äänen avulla, mutta nykyään siinä on myös muita ominaisuuksia. Esimerkiksi matkapuhelimeissa *tekstiviesti* tuo puhelimiin asynkronisen ja kirjoittamisen ominaisuuden. Sitä voi käyttää tiedottamiseen, kiireellisiin asioihin, suhdetason viestintään ja viestien säilyttämiseen. Usein viestit ovat lyhyitä. Puhelua puolestaan voi käyttää yhden jäsenen tiedottamiseen, kiireellisiin asioihin, ongelmanratkaisuun, neuvotteluun ja päätöksentekoon kahden tiimin jäsenen välillä sekä synkronisen palautteen antamiseen ja sosiaalisen läheisyyden luontiin. Myös puhelimet ovat kehittyneet paljon, sillä esimerkiksi älypuhelimet tuovat puhelimiin tietokoneen kaltaisia ominaisuuksia. Nykyään on melkein mahdotonta vetää raja

tietokoneen ja puhelimen välille, sillä älypuhelimillakin pääsee internettiin ja voi käyttää muita viestintävälineitä, kuten sähköpostia.

*Sähköpostissa* viestitään kirjoittamalla. Sen ominaispiirre on asynkroninen viestintä: viestin voi muodostaa, kun haluaa, ja siihen voi vastata ehtiessään ja halutessaan. Viestin voi myös säilyttää tai tuhota. Sähköpostia käytetään yhden tai useamman tiimin jäsenen tiedottamiseen, kahden tiimin jäsenen päätöksentekoon, suhdetason viestintään ja sosiaalisen etäisyyden luomiseen.

*Pikaviestin* on tarkoitettu synkroniseen viestintään, jossa viestitään kirjoitettujen viestien kautta. Nykyään pikaviestimet sisältävät mahdollisuuden myös kuvaan ja videoon. Pikaviestintä käytetään tiedottamiseen, kiireellisiin asioihin, ongelmanratkaisuun kahden tiimin jäsenen kesken, synkroniseen palautteeseen, suhdetason viestintään ja sosiaalisen läheisyyden luomiseen.

*Videokokous* mahdollistaa tiimien kokoukset eri paikoista. Kokous voi sisältää ääntä, kuvaa ja graafista materiaalia kuten jaetun näytön tai tiedostoja. Videokokouksia käytetään usean jäsenen tiedottamiseen, ideointiin, tiimin ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon ja neuvotteluun, synkroniseen palautteeseen, suhdetason viestintään, sosiaalisen läheisyyden luomiseen ja yhteisen paikan jakamiseen. Video mahdollistaa visuaalisen palautereagoinnin ja myötäilemisen.

*Audiokokous* on videokokouksen kaltainen tilanne, joka myös mahdollistaa tiimien kokoukset eri paikoista. Se sisältää ääntä ja graafista materiaalia kuten jaetun näytön ja tiedostoja, mutta siinä ei nähdä videokuvaa osallistujista. Audiokokousta käytetään usean jäsenen tiedottamiseen, ideointiin, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, neuvotteluun, synkroniseen palautteeseen, suhdetason viestintään ja sosiaalisen läheisyyden luomiseen sekä yhteisen paikan jakamiseen. Ääni ominaisuutena mahdollistaa auditiivisen palautereagoinnin ja myötäilemisen.

*Webcasting* on tarkoitettu tilanteeseen, jossa yksi pitää esitelmää tai koulutusta ja muut kuuntelevat. Siinä voi siirtää ääntä, videota ja muita kuvia. Myös kysyminen on mahdollista useissa sovelluksissa joko kirjoittaen tai puhuen.

*Intranetillä* tarkoitetaan työntekijöiden internet-pohjaista viestintävälinettä, jolla tuetaan yhteistyötä, viestintää ja organisaation reaaliaikaista tiedonjakoa. Intranet saattaa sisältää yllämainittuja välineitä kuten sähköpostin, pikaviestimen ja etäko-

kousjärjestelmät. Siellä saattavat myös olla kalenteri ja ryhmän aikataulujärjestelmät, organisaation sisäisiä tietokantoja, projektinhallintatyökalut sekä tiedostojen muokausjärjestelmät. (Lee & Kim 2009, 191–192.)

*Ryhmätyöteknologiat ja päätöksentekojärjestelmät (GSS, GDSS)* mahdollistavat tiedon säilyttämisen ja informaatiokapasiteetin parantamisen sekä tarjoavat välineen ryhmän ja yksilön päätöksentekoon. Joihinkin intranetteihin saattaa esimerkiksi sisältyä ryhmätyöteknologioita.

*3D virtuaaliympäristö* tarkoittaa tilaa, jossa viestijät jakavat saman kolmiulotteisen digitaalisen ympäristön, voivat navigoida siellä ja viestiä toisilleen avatarien kautta käyttäen myös nonverbaalista viestintää (Sivunen & Hakonen 2011, 405). Virtuaaliympäristössä voi järjestää esimerkiksi kokouksia. Tällaisia ympäristöjä kokeillaan organisaatioissa, ja joissakin ne saattavat olla jokapäiväisessä käytössä. Virtuaaliympäristöjä ei ole vielä tutkittu paljon, mutta tutkimus on lisääntymässä.

Myös *sosiaalisen median* käyttö organisaatioiden viestintävälineenä on lisääntynyt muun muassa sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa, sekä yhteisöllisyyden luonnissa. Organisaatiot voivat käyttää Facebookia, blogeja, Twitteriä ja muita välineitä esimerkiksi tiedottaessaan tapahtumista.

Erilaisia välineitä on kehitetty nopeasti ja viestintäteknologioiden käytettävyys onkin parantunut vuosien aikana. Tästä syystä teknologiavälitteisen viestinnän tutkimus on haastavaa, sillä tutkimus ei välttämättä pysy tekniikan mukana, ja jo 10 vuotta vanhojen tutkimusten yleistettävyys nykypäivään on huono. Lisäksi teknologiavälitteisen viestinnän tutkimusta on kritisoitu koeryhmien käytöstä, jolloin esimerkiksi lyhytaikaisella opiskelijajatiimillä tehty tutkimus ei ole suoraan verrattavissa työelämään. Tätä kritisoivat jo 1990-luvun alussa Putnam ja Stohl. Kun ryhmä irrotetaan kontekstistaan, ei silloin saada selville ryhmän vaikutusta ympäristöön ja ympäristön vaikutusta ryhmään. Tämä oli ja on edelleen pohja luonnollisten eli bona fide -ryhmien tutkimukselle. (Putnam, Stohl & Baker 2012, 211.)

Laboratoriotutkimukset ovat tosin tarkkoja ja hyvin toistettavissa, mutta niistä puuttuvat luonnollisten ryhmien tutkimisen realistisuus, joka tulee ryhmän toiminnan tutkimisesta sen luonnollisessa ympäristössä (Hollingshead & Poole 2012, 4). Toisin sanoen ongelmat, joita voidaan tutkia kokeellisissa ympäristöissä, ovat usein epä-

realistisia, jolloin tulosten yleistettävyys työelämään on haasteellista (Anderson, McEwan, Bal & Carletta 2007, 2577).

### 2.2.2 Tutkimuskohteita ja teorioita

Teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuksessa on vertailtu kasvokkais- ja teknologiavälitteistä viestintää sekä teknologiavälitteisen viestinnän vaikutusta ryhmän lopputulokseen (Wainfan & Davis 2004, XII). Toisaalta tutkimusta on paljon myös siitä, kuinka valitaan tilanteeseen sopiva viestintäväline (Sivunen 2007, 15). Monien tutkimusten mukaan teknologiavälitteinen viestintä eroaa kasvokkaisuviestinnästä nonverbaalisten vihjeiden määrässä (Walther 2006, 461). Seuraavassa esitellään tutkimuksissa paljon käytettyjä teknologiavälitteisen viestinnän teorioita.

Viestintävälineen monipuolisuuden teoria (Media richness, Daft & Lengel 1984) on varhainen ja tunnettu teknologiavälitteisen viestinnän teoria, jonka mukaan viestintävälineet ovat jaoteltavissa yksipuolisiin ja monipuolisiin välineisiin sen perusteella, miten hyvin ne pystyvät välittämään verbaalista ja nonverbaalista informaatiota (Daft & Lengel 1986, 560 mukaan). Viestintävälineen monipuolisuuden teoria kuuluu teknologiavälitteisen viestinnän käytön tutkimuksessa rationaaliseen suuntaukseen, jossa viestintävälineen käyttö valitaan kuhunkin tilanteeseen rationaalisin perustein (Carlson & Davis 1998, 336).

Viestintävälineen monipuolisuuden teoria on ollut ilmestymisensä jälkeen tarkan tutkimuksen ja kritiikin alla, ja useissa tutkimuksissa on löydetty vastakkaisia näkemyksiä alkuperäiseen verrattuna. Uudempi versio teoriasta on esimerkiksi viestintävälineen sopivuuden teoria (Media Fitness, Higa & Gu 2007), jonka mukaan viestintävälineen valinta riippuu sen sopivuudesta viestintätehtävään, käyttäjiin ja viestintäympäristöön. Vaikka vanhoista teorioista on vastakkaisia näkemyksiä, ovat ne silti eniten siteerattuja uusissakin tutkimuksissa. (Higa & Gu 2007, 47).

Rationaalista suuntausta edustaa viestintävälineen monipuolisuuden teorian lisäksi sosiaalisen läsnäolon teoria (Short, Williams & Christie 1976), jossa välineiden soveltuvuus viestintään riippuu niiden kyvystä välittää sosiaalista ja psykologista läsnäoloa eli toisin sanoen läheisyyttä ja välittömyyttä. (Carlson & Davis 1998, 336–

338.) Varhaisissa teorioissa keskitytään nonverbaalisten vihjeiden puutteisiin (cues-filtered-out) (Walther 2006, 462), kun taas uudemmissa niihin vihjeisiin, joita teknologiavälitteinen viestintä toistaa (cues-left-in) (Walther 2006, 467).

Sosiaalinen suuntaus viestintäteknologian käytön tutkimuksessa painottaa yhteisön sosiaalisten normien vaikutusta viestintävälineen valintaan, sillä käyttö määräytyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tätä suuntausta edustaa esimerkiksi symbolisen vuorovaikutuksen teoria (Trevino, Lengel & Daft 1987), jossa teknologian valinnalla välitetään tietoisesti tai tiedostamatta symbolisia merkityksiä yhteisön jäsenille ja sidosryhmille. (Carlson & Davis 1998, 336, 339–341.)

Kolmannessa, adaptiivisessa suuntauksessa painotetaan, että teknologian valinta on yhteisön kulttuurin tuote eikä yhteisön valinta (Kallio & Jäkälä 2000, 39). Tätä edustaa adaptiivisen strukturaation teoria (Poole & DeSanctis 1990), jossa yhteisöllä ja teknologialla on vastavuoroinen suhde, sillä yhteisö määrittää teknologian käytön, ja teknologian käyttö vaikuttaa organisaatiokulttuuriin (Kallio & Jäkälä 2000, 44). Eri suuntaukset eivät kilpaile keskenään vaan täydentävät toisiaan.

Ennen adaptiivisen strukturaation teoriaa oli strukturaatioteoria eli rakenteistumisen teoria (Strukturation theory, Giddens 1984), jonka mukaan rakenteet, eli esimerkiksi normit (sovitut tai ääneen lausumattomat säännöt ja käytännöt, jotka ohjaavat toimintaa) ja resurssit (esimerkiksi käytössä oleva viestintäteknologia ja tiimin jäsenten tiedot ja taidot), ohjaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta (Aira 2012, 22.) Rakenteistumisen teoriaa on hyödynnetty paljon teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuksessa, sillä töitä tehdään nykyään virtuaalisesti hajautetuissa tiimeissä ja erilaisissa elektronisissa kokousjärjestelmissä, jolloin viestintäväline vaikuttaa tiimin rakenteisiin (Frey & Sunwolf 2005, 209). Tiimien kontekstissa teoria antaa vastauksen siihen, miten ihmiset rakentavat ryhmiään normien ja resurssien aktiivisella käytöllä. Tiimin jäsenet rakentavat tiimiään jokaisella teollaan joko luoden uusia rakenteita tai muokaten tai vahvistaen aikaisempia. Näin ollen rakenteistuminen on jatkuva prosessi. (Poole 2003, 49.)

Yllämainittujen teorioiden lisäksi teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuksessa merkittäviä ovat olleet Joseph Waltherin sosiaalisen informaation prosessoinnin teoria (SIP, 1992) ja hyperpersonaalisen viestinnän teoria (1996). Walther (1992) kiinnittää välineiden ominaisuuksien sijaan huomiota myös välineiden käyttäjiin.

Sosiaalisen informaation prosessoinnin teorian mukaan teknologiavälitteinen viestintä ei ole huonompaa kuin kasvokkaisviestintä, vaan sosiaalisen informaation välittyminen vie vain enemmän aikaa (Walther 1992). Hyperpersonaalisen viestinnän teoriassa on kyse siitä, että teknologiavälitteinen viestintä voi joissain tilanteissa sosiaalisilta ominaisuuksiltaan, kuten läheisyyden määrässä, ylittää kasvokkaisviestinnän potentiaalin. Tämä johtuu siitä, että teknologiavälitteinen viestintä mahdollistaa asioita, jotka eivät ole mahdollisia kasvokkaisviestinnässä, kuten asynkronisessa viestinnässä ajan käyttämisen viestin muodostamiseen. (Walther 1996.)

Walther (2009, 748) korostaa nykyään, että nykypäivän teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuksen haaste on uudistaa vanhat teoriat. Uudistamisen pitäisi koskea nimenomaan rajoja ja kontekstiin liittyviä asioita, joissa eri teorioiden mukaiset ilmiöt tapahtuvat. Teknologian kehittyminen ja erilaiset keksinnöt asettavat uusia rajoja ja näin ollen voivat rajoittaa tai uudistaa nykyistä teoriakenttää. Rajoilla tarkoitetaan viestintäkanavia ja niiden yhdistelmiä uusissa viestintävälineissä.

Vaikka on tutkittu paljon sitä, mikä väline sopii mihinkin tilanteeseen, on syytä muistaa, että nykypäivän organisaatioissa ei kuitenkaan valita vain yhtä viestintävälinettä, vaan usein tehtävän suorittamiseen tehokkaasti tarvitaan useita välineitä (Stephens 2007, 487). Tätä korostaa myös median synkronisuuden teoria (Media Synchronicity, Dennis & Valacich 1999; Dennis, Fuller & Valacich 2008). Teoriassa mikään väline ei ole suoraan toista parempi, sillä useimmat tehtävät koostuvat erilaisista viestintäprosesseista, jotka vaativat välineiltä eri ominaisuuksia. Kaikissa muissa paitsi yksinkertaisissa tehtävissä on hyvä käyttää välineiden yhdistelmiä. Kannattaa esimerkiksi ensin antaa informaatiota sähköpostilla ja sitten keskustella asiasta puhelimesta tai kokouksessa. Tehtävä tarkoittaa median synkronisuuden teorian mukaan viestintäprosesseja, joita tarvitaan jaettujen merkitysten ymmärtämiseen. Viestinnässä puolestaan on kyse viestin välittämisestä (convoyance) ja merkitysten lähentymisestä (convergence of meaning). Median synkronisuuden teoria antaa vastauksen siihen, miten välineiden ominaisuudet (viestin nopeus, toistettavuus ja uudelleen työstäminen sekä samanaikaisten viestien mahdollisuus ja symbolien käyttö) sekä viestin välittäminen ja merkitysten lähentyminen auttavat saavuttamaan synkronisuuden. Synkronisuudella tarkoitetaan ihmisten työskentelyä yhdessä, samaan aikaan ja samalla päämäärällä. (Dennis, Fuller & Valacich 2008, 576.)

Teknologiavälitteisen viestinnän teorioissa on usein verrattu eri välineitä keskenään. Lähinnä audiokokousta on puhelinkokous tai videokokous, mutta puhtaasti tämän tutkimuksen audiokokouksesta ei ole vielä kovin paljon tietoa teorioiden valossa. On mielenkiintoista nähdä, antavatko teoriat mahdollisesti selityksiä tämän tutkimuksen tuloksille.

### **2.2.3 Hajautetut tiimit**

Hajautettujen tiimien eli virtuaalitiimien tutkimus kuuluu olennaisesti teknologiavälitteisen viestinnän tutkimuskenttään. Hajautetulla tiimillä tarkoitetaan ryhmää, jonka jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia, heillä on yhteinen tarkoitus ja he ylittävät ajan, paikan ja organisaatioiden rajat käyttäen teknologiaa (Lipnack & Stamps 2000, 18). Määritelmä kuvaa hyvin myös tämän tutkimuksen tiimiä, vaikka tiimin jäsenet ovatkin saman organisaation eri toimipisteistä.

Organisaatiot ovat nykyään suuresti riippuvaisia hajautetuista tiimeistä, joten tutkimuksessakin ollaan kiinnostuneita siitä, millainen vaikutus jaetulla tiimityöllä on vuorovaikutukseen sekä siitä, millaisia rajoituksia viestintään tulee, kun viestitään teknologian kautta (van der Kleij, Schraagen, Werkhoven & De Dreu 2009, 356). Lisäksi tiimi- ja ryhmäviestinnän tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota muun muassa ryhmän koostumukseen, rakenteeseen, tehtävään, vuorovaikutukseen, toimintaan ja lopputulokseen, sekä aikaan ja ympäristöön (Poole & Hollingshead 2005). Kun hajautetut tiimit on suunniteltu, toteutettu ja johdettu tehokkaasti ja hyvin, voivat tiimit omaksua kykyjä ja tietoa koko maailmasta ja näin suorittaa tehtäviään ympäri vuorokauden. Jos tiimit kuitenkin suunnitellaan ja johdetaan huonosti, niiden dynamiikka kärsii eikä tiimi silloin saavuta kaikkea potentiaaliaan. Siispä organisaatioiden täytyy luoda tiimeille tehokkaan työskentelyn mahdollistavat olosuhteet. (Berry 2011, 195.)

Tiimien toiminnan tukemiseksi onkin kehitetty ryhmätyöteknologioita, joista on käytetty erilaisia nimityksiä. Kattokäsitteitä ovat ryhmä-, tiimi- ja kokoustyövälineet (group-, team-, meetingwares), jotka tukevat teknologiavälitteistä yhteistyötä. Näiden alla on seuraavanlaisia käsitteitä: sähköiset kokousjärjestelmät (electronic meeting



systems, EMSs), päätöksentekojärjestelmät (group decision support systems, GDSSs), ryhmän tukijärjestelmät (group support systems, GSSs) ja tietokonevälitteiset viestintäjärjestelmät (computer-mediated communication systems, CMCSs). Ryhmätyöteknologioista on monia sovelluksia, joista vain jotkut tukevat vuorovaikutusta. Tällaisia ovat esimerkiksi video- ja puhelinkonferenssit sekä dokumenttien ja näyttöjen jakaminen. (Scott 1999, 438.)

Tiimien työskentelyä ja ryhmätyöteknologioiden käyttöä on tutkittu paljon. Fletcherin ja Majorin (2006) tutkimuksessa tiimin työskentely arvioitiin paremmaksi videokokouksissa, mutta kun puhelinkokouksiin yhdistettiin jaettu työtila, tiimin suoritus parani, ja tiimin jäsenet arvioivat tiimin työskentelyn paremmaksi. Kyseessä oli kokeellinen tutkimus.

Hajautettujen tiimien yhteydessä on tutkittu muun muassa johtamista (ks. esim. Whitford & Moss 2009; Connaughton & Daly 2004), luottamusta ja sen rakentumista (ks. esim. Lockwood & Massey 2012; Mitchell & Zigurs 2009; Bradley & Vozikis 2004) sekä jaetun merkityksen ja yhteisymmärryksen muodostumista (ks. esim. Bjørn & Ngwenyama 2009; Vlaar, van Fenema & Tiwari 2008). Seuraavassa kuvataan näitä tutkimuskohteita laajemmin.

Johtaminen on haastavaa ympäristössä, jossa työskennellään teknologian välityksellä, tavataan harvoin kasvokkain ja tiimin jäsenet tulevat eri kulttuureista ja organisaatioista. Haasteena on alaisten valvonta ja yksilön suorituksen arviointi. (Bradley & Vozikis 2004, 99–100.) Myös sosiaalisen läsnäolon ja luottamuksen osoittaminen on vaikeaa (Connaughton & Daly 2004, 50). Hajautetun tiimin johtaja on olennaisessa roolissa tiimin luomisessa ja kehittämisessä, sillä hän luo puitteet tiimin toiminnalle ja tehokkuudelle (Berry 2011, 199).

Luottamukselle on monia määritelmiä, joista useimmissa esiintyvät käsitteet uskomus, odotus, varmuus, luotettavuus ja haavoittuvuus. Virtuaalitiimin luottamuksen voi määritellä tiimin jäsenten kokonaisvaltaiseksi halukkuudeksi luottaa toisiinsa. (Mitchell & Zigurs 2009, 71–72.) Luottamuksen on huomattu vaikuttavan ryhmän lopputulokseen, koheesioon, sitoutuneisuuteen, viestintään, tyytyväisyyteen ja suoritukseen (Mitchell & Zigurs 2009, 76). Jos tiimin jäsenten välinen luottamus on

vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan, jäsenet saattavat ajautua välttelemään vuorovaikutusta ja tiedonjakoa sekä tiimin toimintaan sitoutumista. Tällainen käytös johtaa tehottomuuteen. (Bradley & Vozikis 2004, 100.) Hyvin toimivien matriisiorganisaatioiden sanotaan olevan hedelmällinen alusta virtuaalitiimeille, joissa on korkea luottamuksen taso. Matriisiorganisaatioissa päätöksentekoa ja vastuuta on jaettu projektien ja tiimien johtajille, jolloin pikaluottamuksen odotukset tiimin jäseniin ovat korkealla, sillä tiimin jäsenten osaaminen ja luotettavuus on jo tarkistettu tiimiä koottaessa. (Bradley & Vozikis 2004, 105)

Hajautettuihin tiimeihin voidaan siis koota ihmisiä eri maista, organisaatioista sekä organisaation eri osastoilta. Tiimin jäsenillä saattaa näin ollen olla hyvinkin erilaiset taustat. Tällöin on tärkeää, että tiimin jäsenillä on jonkinlainen perusta yhteisymmärrykselle, sillä ilman sitä työskentely on vaikeaa ja voi johtaa väärinymmärryksiin. (Bjørn & Ngwenyama 2009, 228.) Yhteisymmärryksestä neuvotellaan vuorovaikutuksessa ja neuvottelun pohjana voivat olla elämän, organisaation ja työkäytänteiden tasot. Ensinnäkin on hyvä keskustella itsestäänselvyytenä pidetyistä taustatiedoista ja oletuksista eli elämästä. Organisaation taso tuo keskusteluun organisaatiopolitiikan, normien ja käytänteiden asiat. Työn tasolla voidaan neuvotella työkielestä ja ammattispesifeistä normeista. (Bjørn & Ngwenyama 2009, 229–231.) Hajautetun tiimin on siis hyvä keskustella toimintansa aluksi asioista, joilla on vaikutusta työn tekoon. Näitä asioita voivat olla tiimin omat käytänteet työn tekemiseen kuten tiimin kieli, aikaerot ja viestintävälineet.

### **2.3 Tiimien kokoukset työelämässä**

Vaikka tiimi on olemassa ja jokainen jäsen työskentelisi itsenäisesti, tehdään varsinainen tiimityö vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hajautetuissa tiimeissä vuorovaikutuksessa ollaan usein erilaisissa virtuaalisissa tapaamisissa, jotka voivat olla esimerkiksi palavereita tai kokouksia.

Vuorovaikutus ovat organisaation peruselementti, sillä se saa organisaation toimimaan. Tehokasta viestintää pidetäänkin modernin organisaation perustana. Teknologia puolestaan tukee organisaation viestintää, sillä teknologiset innovaatiot auttavat organisaatiota säilyttämään, siirtämään ja välittämään informaatiota (Santra & Giri 2009, 100–101). Vuorovaikutus on myös tiimien peruselementti ja teknologia tukee tiimin viestintää. Informaatio- ja viestintäteknologian käyttö onkin lisääntynyt organisaatioissa, sillä se tehostaa prosesseja ja viestintää, säästää aikaa ja voittaa etäisyyksiä (Simons & DeRidder 2004, 159).

Kokoukset mahdollistavat vuorovaikutuksellisen organisaatioviestinnän ja ovat näin ollen olennainen osa organisaatiokulttuuria. Kokouksissa tiimit jakavat informaatiota, tekevät päätöksiä ja ratkaisevat ongelmia. (Tracy & Dimock 2004, 127.) Kokouksille on tyypillistä, että niiden järjestämisestä sovitaan etukäteen, niille on tietty aika, paikka ja tavoite. Usein kokouksissa on puheenjohtaja, keskustelu etenee ennalta suunnitellun agendan mukaan ja osallistujat puhuvat vuorotellen. (Asmuß & Svennevig 2009, 10.) Kokouksia on kuitenkin erilaisia, kuten yleiset henkilökuntakokoukset, suunnittelu-, tiedonsiirto-, päätöksenteko-, ideointi-, esitys-, ja projektin tai työn seurantakokoukset (Yankelovich ym. 2004, 419), mutta yllämainitut piirteet ovat kokouksien yleispiirteitä.

Kokouksien yleispiirteet voidaan määrittellä myös yhdellä käsitteellä niin, että kokouksilla on aina rakenteita, jotka ohjaavat kokouksen kulkua. Osa näistä on sovitutuja käytänteitä ja osa vuorovaikutuksessa muodostuvia. Kun kokouksessa kokoontuu tiimi, osallistujat rakentavat jokaisella teollaan kokousta, joko vahvistaen aiempia tai muokaten uusia toimintamalleja. (ks. Poole 2003.)

Globalisaation ja teknologian myötä myös kokoukset ovat muuttuneet. Ensinnäkin monikulttuuriset kokoukset ovat lisääntyneet, jolloin viestintätilanteen haastavuus on noussut erilaisten viestintätyylien myötä. Toiseksi, kokoukset voidaan järjestää teknologian välityksellä. (Halbe 2012, 49). Teknologiavälitteisissä kokouksissa paikalla on eri merkitys. Kasvokkaiskokouksissa ollaan fyysisesti samassa paikassa, kun taas teknologia mahdollistaa etäkokoukset, jolloin kokoustetaan samaan aikaan eri paikoista. Esimerkiksi Yankelovich ym. (2004, 419) määrittelee hajautetun kokouksen tarkoittavan kahden tai useamman ihmisen kokousta eri paikoista jonkin viestin-

täväläinen avulla. Tämä voi tarkoittaa pikaista puhelinkeskustelua, pikaviestintää, erityiskokousta parin ihmisen kesken, säännöllistä tiimipalaveria tai suurta, muodollista palaveria.

Teknologian kehityksen odotettiin vähentävän tarvetta synkronisiin eli samanaikaisiin kokouksiin työpaikoilla, mutta itse asiassa synkronisten kokousten määrä on kasvanut ja kasvaa edelleen. Ryhmä- ja organisaatioviestinnän tutkimus ei ole kuitenkaan huomionnut kokouksia suhteessa siihen, kuinka paljon työntekijät kuluttavat aikaa ja energiaa kokouksiin. (Scott, Shanock & Rogelberg 2012, 127–128.) Kokouksia on usein tutkittu viestintäkontekstina (Tracy & Dimock 2004, 127), esimerkiksi siellä tapahtuvana päätöksentekona, eikä niinkään kokouksia itseään, mikä rooli sillä on yksilöille, ryhmille ja organisaatiolle (Scott, Shanock & Rogelberg 2012, 128). Skandinaviassa kokouksien vuorovaikutusta on tutkittu paljon keskusteluanalyysin avulla (Asmuß & Svennevig 2009, 5).

Organisaatioissa kokoukset ovat tärkeässä osassa työntekijöiden sosialisatiossa sekä suhteiden ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Kokouksien tehokkuuden parantamisen pitäisi olla tärkeä kehityskohde, koska kokouksiin menee paljon aikaa ja rahaa. Jotta tehokkuutta voi parantaa, täytyy parantaa työntekijöiden ja johtajien kokoustaitoja sekä kehittää parhaat ja innovatiivisimmat käytännöt erilaisten kokouksien läpikäymiseen. (Rogelberg, Scott & Kello, 2007, 18–20.)

Kokouksien yhteydessä on tutkittu teknologian käytön lisääntymisen myötä myös monen asian samanaikaista suorittamista (”multitasking”) (Stephens & Davis 2009, 64). Elektronisen samanaikaissuorittamisen voi määritellä yhden tai useamman viestintäteknologian käytöksi kasvokkais- tai teknologiavälitteisessä kokouksessa (Stephens & Davis 2009, 66). Sosiaalisilla vaikutuksilla on huomattu olevan yhteys elektroniseen samanaikaissuorittamiseen kokouksissa. Samanaikaissuorittaminen riippuu osittain havainnoista, joita tehdään toisista osallistujista sekä siitä, onko heistä hyväksyttyä käyttää viestintäteknologioita kokouksissa. (Stephens & Davis 2009.)

Toisaalta on tutkittu myös kokoustytytyväisyyttä. Sen on huomattu vaikuttavan merkittävästi työtytytyväisyyteen ainakin silloin, kun kokouksissa käydään paljon.

Jos tarve kokouksiin on vähempi, ei kokoustyytyväisyydellä ole niin suurta vaikutusta tyytyväisyyteen. (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler 2010.)

## **2.4 Audiokokous osana työelämän viestintää**

### **2.4.1 Audiokokous käsitteenä**

Tutkimuksen kohteena oleva audiokokous on yksi nykypäivän yleisistä viestintävälineistä ja organisaation vuorovaikutustilanteista. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa tällaiseen teknologivälitteiseen vuorovaikutustilanteeseen viitataan sanoilla ”audioconference”, ”conference call”, ”teleconference” tai ”web conference”. Näille kaikille on yhteistä vuorovaikutus ääniyhteyden avulla. ”Audioconference” eli audiokokous tarkoittaa Wainfanin ja Davisin (2004, 4) mukaan viestintävälinettä, jossa viestitään äänellä, eivätkä osallistujat koe tarvitsevana reaaliaikaista videokuvaa. Kokous saattaa kuitenkin sisältää muita kuvia, jaettuja tiedostoja tai tekstiä. Tällaisia viestintävälineitä ovat muun muassa puhelinkeskustelut, konferenssipuhelut ja konferenssipuhelut, jossa osallistujat näyttävät toisilleen tiedostoja. ”Conference call” eli konferenssipuhelu, johon Wainfan ja Davis (2004, 4) viittaavat yhtenä audiokokouksen muotona, tarkoittaa joissain tutkimuksissa tilannetta, jossa osallistujat ovat kahtena ryhmänä eri paikoissa ja viestivät toisilleen.

”Teleconference” eli telekonferenssi on yleisesti käytetty käsite. Joissain tutkimuksissa se tarkoittaa kokousta ääniyhteyden avulla, mutta voi toisaalta sisältää myös videokuvan. Videokokouksia käsittelevät tutkimukset on rajattu pois tästä tutkimuksesta, koska ne ovat vuorovaikutustilanteena erilaisia verrattuna ääniyhteyden avulla käytäviin kokouksiin.

Wainfanin ja Davisin (2004, 6) viimeinen käsite ”web conference” eli verkkokokous on viestintäväline, jossa osallistujat jakavat tiedostoja tai näyttöjä ja kuulevat toisensa. Yleensä näissä käytetään jotain ohjelmaa kuten esimerkiksi ”Microsoft Live-

Meeting” tai ”NetMeeting”. Joissain tutkimuksissa verkkokokous tarkoittaa kuitenkin viestintävälinettä, jossa yksi luennoi ja muut kuuntelevat omilta tietokoneiltaan (Stephens & Mottet 2008, 88).

Audiokokous on siis organisaation viestintäväline mutta samalla vuorovaikutustilanne, jossa on omat ominaispiirteensä. Tässä tutkimuksessa audiokokous määritellään organisaation vuorovaikutustilanteeksi, jossa osallistujat keskusteleivat ennalta määrätyn agendan mukaan äänen avulla. Kokouksiin liittyy jokin yhteinen virtuaalinen tila, jossa voi reaaliaikaisesti näyttää kokoukseen liittyviä materiaaleja tai tehdä muistiinpanoja. Kokoukseen osallistutaan joko tietokoneen tai puhelimen välityksellä siten, että vain auditiivinen kanava on käytössä.

Määrittelemällä audiokokous vuorovaikutustilanteeksi halutaan huomioida audiokokouksen ominaispiirteet sekä viestintävälineenä että tiimin kokoustilanteena. Näin päästään audiokokouksen teknologisista ominaispiirteistä hieman syvemmälle vuorovaikutuksen ominaispiirteisiin ja huomioidaan audiokokouksen konteksti työelämän, organisaation ja erityisesti tiimin kokoustilanteena.

#### **2.4.2 Audiokokousten tutkimus**

Audiokokoukset ovat tärkeä yhteistyön muoto. Aiemmin yhteistyötä tehtiin muun muassa puhelimen avulla. Tällainen vain auditiivisen kanavan sisältävä kokous mahdollistaa tehokkaan tiimityöskentelyn sekä haastavan viestinnän ja koordinoinnin, mutta siitä puuttuvat visuaaliset, nonverbaaliset vihjeet, jotka ilmaisevat toisen läsnäoloa. Tällaisissa kokouksissa ongelmaksi saattavat siis muodostua puhujan ja kuuntelijan tunnistaminen tai puheenvuoron saanti. Siispä on vain loogista lisätä auditiiviseen kanavaan jonkinlainen visuaalinen kanava. Yksi lähestymiskeino on lisätä video, joka parantaa tunnistettavuutta mutta saattaa olla vaikeakäyttöinen. (Ding ym. 2007, 1019.)

Nykyajan audiokokoukset ovat halpoja verrattuna puhelinkokouksiin, sillä audiokokoukset on rakennettu erilaisilla ohjelmistoilla, kuten ”Voice over IP (VoIP)”, tietokoneisiin tai älypuhelimiin. Audiokokouksia on tehostettu lisäämällä niihin kirjalli-

suuden termein puhuttuna ”näyttöpainotteisia” (screen-oriented) tai ”äänipainotteisia” (voice-oriented) vihjeitä. Näyttöpainotteisia vihjeitä ovat jaettu tiedosto, näyttö tai intranet. Tällainen ohjelmisto on esimerkiksi Microsoft LiveMeeting. Äänipainotteiset (voice-oriented) vihjeet parantavat osallistumisen kokemusta niin, että tietokoneen tai näytön käyttö on valinnaista. Tällainen ohjelmisto on IEAC (IBM Enhanced Audioconferencing). (Ding ym. 2007, 1020.) Ding ym. (2007) tutkikin juuri IBM:n äänipainotteisilla vihjeillä visuaalisesti tehostetun audiokokous IEAC:n käyttämistä. IEAC:n vahvuus on kokouksen ja osallistujien hallinta. Ohjelma näyttää keitä on paikalla ja heidän statuksensa eli ovatko he läsnä, kuuntelevat tai puheenvuorossa. Tässä audiokokouksessa ei kuitenkaan näytetä muuta materiaalia.

Audiokokousta käytetään virtuaalitiimeissä jäsenten väliseen tiedottamiseen, ideointiin, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, neuvotteluun, synkronisen palautteen antamiseen, suhdetason viestintään, sosiaalisen läheisyyden luomiseen, yhteisen paikan jakoon, tiedostojen jakoon ja niistä keskustelemiseen sekä auditiiviseen palautereagointiin ja myötäilyyn (Sivunen & Valo 2010, 152–153, taulukko 7.2.). Niinimäki, Piri, Lassenius ja Paasivaara (2011, 7) tutkivat globaalien ohjelmistokehitysprojektien viestintävälineiden käyttöä ja raportoivat, että audiokokouksia käytetään viikoittain, ja niiden käyttäminen on mutkatonta, jos kaikki projektin jäsenet tuntevat audiokokouksen tekniset ja sosiaaliset puolet. Audiokokouksessa projektitiimit seuraavat työskentelyään sekä raportoivat edistymisestä, haasteista ja uusista ideoista projektin suhteen. Yhdessä tutkitussa projektissa audiokokousta käytettiin jopa viikoittaiseen suhdetason kokoukseen, jossa ei puhuttu työasioita. Näin edistetään samalla ymmärrystä kulttuurisista taustoista.

Wainfan ja Davis (2004, 64) tiivistävät aikaisempia tutkimustuloksia ja raportoivat, että audiokokouksessa tehtävän haastavuus nousee ja osallistujat nähdään vähemmän luotettavina, kun visuaalisia vihjeitä ei ole. Sivusen (2007, 147) mukaan näkövihjeiden puuttuminen vaikeuttaa aktiivisuuden ja läsnäolon osoittamista sekä puheenvuorojen jakoa, jolloin keskusteluun osallistuminen on vaikeaa. Lisäksi vuorovaikutuksessa on keskustelua teknologiasta, sillä viestintävälineissä ilmenee paljon teknisiä ongelmia (Sivunen 2007, 171). Wainfan ja Davis (2004, 64) lisäävät vielä, että audiokokouksessa keskustelu on usein muodollisempaa, stuserot nousevat ja osallistuminen on haastavaa ja vähemmän tasaisesti jakautunutta, kun jotkut domi-

noivat keskustelua. Toisaalta keskusteluun liittyy myös vahvasti tehtäväkeskeisyys. Päätöksenteon yhteydessä on enemmän valintasiirtymiä (choice shift) eikä päätöksiin luoteta niin paljon, mikäli yhteisymmärryksen saavuttaminen on vaikeaa.

Sivunen (2007, 145–146) tutki neljää globaalia hajautettua tiimiä. Hän liittää puhelinneuvottelun vuorovaikutukseen kasvokkaisviestinnän, viestintävälineen ominaisuuden sekä yleisiä kokouksikäytännön piirteitä, kuten dialogisuuden ja strukturoinnin tarpeen. Vuorovaikutus on puhelinneuvottelussa samanaikaista ja pikemminkin informaation välittämistä kuin dialogisuutta eli keskustelevaa viestintää, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat. Päätökset jäävät usein tulkinnanvaraisiksi, koska ne eivät tekstipohjaisen viestinnän puuttuessa tallennu. Päätöksistä kuitenkin yleensä keskustellaan, mutta puheenjohtajalla on lopullinen päätäntävalta. Strukturoinnin piirteitä puhelinneuvottelussa ovat ennalta määrätty agenda ja se, että kokouksella on puheenjohtaja. Viestintävälineenä puhelinneuvottelu on helppokäyttöinen mutta vaikea puheenvuorojen jaon suhteen. (Sivunen 2007, 147.) Koska vain yksi ihminen voi puhua kerrallaan, aktiivisten osallistujien määrä ei voi olla suuri (Sivunen 2007, 143). Huomioitavaa Sivusen tutkimuksessa on kuitenkin, että videoneuvottelun ei koettu tuovan lisäarvoa puhelinneuvotteluun verrattuna, kun tiimin jäsenet tunsivat toisensa hyvin ja osasivat käyttää puhelinneuvottelua.

Myös Twine & Brown (2011) havaitsivat, että video ei ole ominaisuutena tärkeä, kun osallistujat tuntevat toisensa. He tutkivat verkkokokouksien tehokkuutta. Verkkokokouksella tarkoitettiin tutkimuksessa tilannetta, jossa osallistujat saattoivat käyttää joko videota, ääntä, pikaviestintä, yhteistä virtuaalista tilaa tai niiden yhdistelmiä. Suurin osa haastatelluista kertoi, että virtuaalitiimeissä tuottavuus nousee, kun käytetään verkkokokousta. Esteenä sen käytölle saattaa olla huono äänen laatu. Verkkokokoukset on kuitenkin järjestettävä ja johdettava ohjatusti, jotta ne ovat tehokkaita. Käyttäjät kuvailevat myös nauhoittamisen ominaisuutta hyväksi, sillä silloin asioita voi kerrata myöhemmin.

Halbe (2012) puolestaan tutki puhelin- ja kasvokkaiskokouksien ominaisuuksien eroja. Tutkimuksen kohteena olivat puhelinkonferenssit, jotka Halbe (2012, 55) määrittelee usean osapuolen puhelinkokouksiksi. Näihin voisi yhdistää myös yhteisen virtuaalisen tilan. Tutkittavia ominaisuuksia olivat itse-identifikaatio (self-identification), puheenvuorojen määrä, keskeytykset, päälle puhumiset, palautereagointi (back-



channeling), small talk, tauot, sivuhuomautukset, puheen jakautuminen, sekä kokouksen rakenne ja pituus. Nonverbaalisen viestinnän erilaisuuden vuoksi eroja havaittiin useimmissa ominaisuuksissa: esimerkiksi konferenssipuheluissa ilmeni vähemmän keskeytyksiä, päälle puhumisia ja taukoja kuin kasvokkai kokouksissa. Small talkia käytettiin vain kokouksen alussa, jos ollenkaan. Osallistujat eivät tehneet sivuhuomautuksia itse kokouksessa vaan lähinnä sen ulkopuolella. Palaute reagoitua ja myötäilemistä havaittiin useimmin konferenssipuheluissa, sillä ne ovat ainoa keino osoittaa keskittymistä ja viestintähuomiota. Nämä liittyvät kohteliaaseen ilmapiiriin ja hyvien työsuhteiden säilyttämiseen.

Vuorovaikutusta on useissa tutkimuksissa tutkittu samojen ominaisuuksien avulla kuin Halben tutkimuksessa. van der Kleij ym. (2009) tutki vuorovaikutuksen kaavoja video- ja kasvokkaistiimeissä analysoimalla puheenvuorojen vaihtumista eli taukoja puheenvuorojen välillä sekä puheenvuorojen kestoja ja pituuksia. Päälle puhumisen jaksoista huomioitiin sekä ne, joissa aihe pysyi samana että ne, joissa aihe vaihtui keskeytyksen jälkeen. Tutkimuksessa huomioitiin myös viestintätyytyväisyys ja tehtävän suorittaminen. Samaan tapaan kuin Halben puhelinkokouksissa, van der Kleijn ym. videokokouksissa oli kasvokkai kokouksia vähemmän vuorojen vaihtoa ja keskeytyksiä, minkä lisäksi vuorojen vaihtoihin meni enemmän aikaa. Videokokouksien osallistujat vaikuttivat kohteliaammilta ja odottivat, että toinen lopettaa ennen kuin toinen aloittaa. Tästä voi siis huomata, että audio- ja videokokouksissa on monia yhteisiä piirteitä. Erona ovat nonverbaalisen viestinnän muodot: videossa on kuvaa ja ääntä osallistujista, audiossa ääntä.

Lockwood ja Massey (2012) tutkivat puhelin- video ja kolmiulotteisten virtuaaliympäristökokouksien eroja. Nämä viestintäteknologiat ovat heidän mukaansa saaneet huomiota: audio puhelinkokousten muodossa ensimmäisenä, video sitten ja viimeimpänä 3D-virtuaaliympäristöt. (Lockwood & Massey 2012, 839.) Virtuaaliympäristö tarkoittaa tilaa, jossa viestijät jakavat saman kolmiulotteisen digitaalisen ympäristön ja voivat navigoida siellä sekä viestiä toisilleen avatarien kautta käyttäen myös nonverbaalista viestintää (Sivunen & Hakonen 2011, 405). Erityisesti Lockwood ja Massey tutkivat luottamusta audio-, video- ja 3D-virtuaalokokouksissa. Tutkimuksen mukaan audiokokouksissa osallistujien välillä ilmenee vähiten luottamusta, mutta video- ja 3D-virtuaaliympäristöissä ei ole huomattavia eroja. Lockwoodin ja Massey'n tutkimuksen audiokokous sisälsi vain auditiivisen kanavan, eikä esimerkiksi yh-

teistä virtuaalista tilaa, ja näin ollen luokiteltiin median monipuolisuuden mukaan vähiten monipuoliseksi.

Myös muissa tutkimuksissa on havaittu, ettei viestintävälineillä ole suuria eroja. Esimerkiksi Han ym. (2011) tutki viestintävälineen vaikutusta tiimin päätöksentekoon, luovuuteen, kehitykseen ja prosessin tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa vertailtiin kasvokkaistapaamista, audio- ja videokokousta sekä eräänlaista pikaviestintä. Välineellä ei ollut vaikutusta tutkittuihin ominaisuuksiin kokeellisissa, lyhytaikaisissa tiimeissä.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida audiokokousta työelämän vuorovaikutustilanteena. Audiokokouksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation vuorovaikutustilannetta, jossa osallistujat keskustelevat ennalta määrätyn agendan mukaan äänen avulla. Kokouksiin liittyy jokin yhteinen virtuaalinen tila, jossa voi reaaliaikaisesti näyttää muille osallistujille kokoukseen liittyviä materiaaleja sekä tehdä muistiinpanoja. Osallistuminen kokoukseen tapahtuu joko tietokoneen tai puhelimen välityksellä siten, että vain auditiivinen kanava on käytössä.

Koska tutkimuskohteen audiokokouksessa kokoontuu tiimi, on syytä tarkastella audiokokousta ryhmäviestinnän termien avulla. Ryhmäviestinnän tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota muun muassa ryhmän koostumukseen, rakenteeseen, tehtävään, vuorovaikutukseen, toimintaan ja lopputulokseen, sekä aikaan ja ympäristöön (Poole & Hollingshead 2005). Tässä tutkimuksessa audiokokousta työelämän vuorovaikutustilanteena tarkastellaan kolmen kysymyksen avulla, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kysymykset käsittelevät audiokokouksen ympäristöä eli yhteistä virtuaalista tilaa sekä rakenteita ja vuorovaikutusta.

1. Millainen on audiokokouksen yhteinen virtuaalinen tila?

Kysymyksellä halutaan selvittää audiokokouksen teknologisia ominaisuuksia sekä sitä, mikä yhteinen virtuaalinen tila oikeastaan on. Erityisesti kysymyksellä halutaan selvittää yhteisen virtuaalisen tilan ominaisuuksia sekä sen mahdollista merkitystä audiokokouksen vuorovaikutuksessa.

2. Millaisia rakenteita audiokokouksessa on?

Tiimin toimintaa audiokokouksessa ohjaavat erilaiset rakenteet, eli resurssit sekä sovitut ja vuorovaikutuksessa muodostuvat käytänteet. Toisella tutkimuskysymyksellä halutaan selvittää, millaisia rakenteita audiokokouksessa on. Tarkemmin tarkastelussa ovat audiokokouksen resurssit eli teknologia ja sen tuomat ominaisuudet sekä selkeästi havaittavissa olevat roolit, eli puheen-

johtaja ja tiimin johtaja sekä heidän toimintatapansa. Lisäksi tarkkaillaan keskusteluun osallistumisen käytäntöjä.

3. Millaista vuorovaikutus audiokokouksessa on?

Kysymyksellä halutaan selvittää vuorovaikutuksen ominaispiirteitä: esimerkiksi sen funktioita, tehtävä- ja suhdekeskeisyyttä sekä vuorovaikutusilmapiiriä.

### 3.2 Tutkimuskohde

Yhteistyöorganisaatio on suuri, kansainvälinen tietotekniikan alan asiantuntijayritys, jonka Suomen toimipisteissä on jo pitkään käytetty teknologiaa apuna vuorovaikutuksessa niin organisaation sisällä kuin asiakkaiden kanssa. Audiokokouksia pidetään päivässä useita ja ne toteutetaan Microsoft Lync 2010 Server -ohjelmalla. Organisaatio on rakenteeltaan matriisiorganisaatio. Matriisiorganisaatiolle on tyypillistä toimintojen poikittaisuus, sillä yhteistyötä tehdään eri projekteissa ja tiimeissä, joihin ihmisiä kootaan organisaation eri alueilta ja osastoilta (Morgan 1989, 65.)

Tähän tutkimukseen tallennetut audiokokoukset ovat organisaation sisäisiä, saman tiimin viikoittaisia kokouksia, joissa keskustellaan työn seurantaan ja kehittämiseen liittyvistä asioista. Tutkittavaan tiimiin kuuluu 13 jäsentä, sen johtaja mukaan luetuna. Tiimi jakaantuu pienempiin tiimeihin eri projektien ympärille, mutta koko tiimillä on yhteinen tehtävä organisaation kehittämisen ja kouluttamisen parissa. Tiimin jäsenet työskentelevät osittain eri paikkakunnilla, joten tapaamisia kokousten ulkopuolella on rajoitetusti. Työskentely hoidetaan pääsääntöisesti teknologian välityksellä: audiokokousten lisäksi käytetään sähköpostia, puhelinta ja pikaviestintää. Audiokokous on valittu viestintävälineeksi kätevyytensä takia sekä tietoteknisistä syistä. Esimerkiksi videokuvan mukaan ottaminen kokouksen osallistujista saattaisi tukkia tietoliikennekaistan, jolloin kuvat eivät olisi reaaliaikaisia. Lisäksi kuvat veisivät turhaa tilaa yhteisestä virtuaalisesta tilasta. Tiimin jäsenet myös tuntevat toisensa, joten he eivät koe tarvetta kuvan näkemiseen.

Viikoittaiset tiimin työn seuranta- ja kehittämiskokoukset kestävät puoli tuntia ja sijoittuvat yleensä tiistaiamuhiin. Työn seuranta ja kehittäminen ovat osa organisaation johtamisfilosofiaa, jossa alaisille pyritään antamaan vaikutusvaltaa. Näissä kokouksissa puheenjohtajana toimii kukin tiimin jäsen vuorollaan, ja kokouksissa jäsenet pyrkivät ratkaisemaan mahdolliset ongelmat itse. Tiimin johtaja on lähinnä kuuntelevana osapuolena ja ottaa kantaa tarvittaessa. Kokouksiin osallistutaan työtilanteesta riippuen vaihtelevasti. Tässä aineistossa koko tiimi ei ole yhtä aikaa kokouksessa, mutta osallistujia on kuudesta ylöspäin.

Kokouksessa yhteisenä virtuaalisena tilana käytetään organisaation intranet-sivustoa, jossa tiimillä on oma sivu työn seurantaan ja kehittämiseen liittyen. Viikoittain vaihtuva puheenjohtaja näyttää intranetin omalta tietokoneeltaan muille osallistujille. Eteneminen kokouksessa tapahtuu sivulla näkyvien aiheiden mukaan. Vaihtoehtoisesti tiimi voisi näyttää audiokokouksessa myös esimerkiksi diaesityksiä tai muita tiedostoja, mutta tiimin toiminnan seuranta- ja kehittämiskokouksissa on päätetty toimia intranet-sivuston mukaan.

### **3.3 Tutkimusmenetelmä**

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana toimii laadullinen tutkimus, jonka avulla ilmiötä voi kuvata laajasti. Laadullinen tutkimus mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen (Eskola & Suoranta 1999, 20), mistä on hyötyä tutkimustehtävän ollessa vielä melko uusi ja tuntematon. Laadullisessa tutkimuksessa voi lähteä liikkeelle melko puhtaalta pöydältä ilman ennakko-oletuksia. Tällöin puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, jossa teoriaa rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien. Aineistolähtöisyys on olennaista, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1999, 19.) Toisin sanoen, ennen kuin voidaan puhua audiokokouksesta tarkasti ja huomioida sen erityispiirteitä esimerkiksi määrällisesti, täytyy ensin kuvata sen perusolemus laadullisten menetelmien avulla. Tässä tutkimuksessa pyritään aineistolähtöisyyteen, mutta huomioidaan myös, että puhdas

aineistolähtöisyys on haastavaa, sillä tutkijalla on aina tiettyjä ennakko-oletuksia tutkittavasta ilmiöstä.

Lisäksi tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa rajatusta kokonaisuudesta yksityiskohtaista tietoa sen jokapäiväisessä kontekstissa. Tarkoituksena voi olla myös tiedon tuottaminen ilmiön teemallisista ja rakenteellisista suhteista toisiin ilmiöihin ja konteksteihin. (Jensen 2002, 239.) Tässä tutkimuksessa audiokokousta lähestytään aitojen työelämän viestintätilanteiden kautta, jolloin audiokokousta tutkitaan sen jokapäiväisessä kontekstissa.

Hajautettuja tiimejä on usein lähestytty tapaustutkimuksen kautta (Sivunen, 2007, 58.) Tapaustutkimuksessa olennaista on, mitä voidaan oppia yhden tapauksen kautta. Tapaustutkimuksella pyritään luomaan ymmärrystä kyseisestä tapauksesta, ei tekemään yleistyksiä, mutta joissain tapauksissa myös yleistysten tekeminen on mahdollista. Toisaalta tapaus voi toimia esimerkkinä muista samanlaisista, jolloin tiettyä ilmiötä käsitellään yhden tapauksen avulla. Tapauksesta pyritään löytämään se, mikä on yleistä ja erityistä tapauksessa. Näitä voivat olla tapauksen luonne, tausta, fyysinen ympäristö ja konteksti sekä se, mistä tapauksen tunnistaa. (Stake 1994, 236–238.) Tässä tutkimuksessa audiokokousta pyritään analysoimaan ja kuvaamaan työelämän vuorovaikutustilanteena, jolloin audiokokoukselle etsitään ominaispiirteitä sen ympäristöstä eli yhteisestä virtuaalisesta tilasta, rakenteista ja vuorovaikutuksesta.

### **3.4 Aineistonkeruu**

Laadullisessa tutkimuksessa on monia tapoja kerätä aineistoa. Tässä tutkimuksessa audiokokousta halutaan tarkkailla sen oikeassa ympäristössä ja saada siitä yleistietoa mutta ei tietoa audiokokoukseen osallistujien käsityksistä ja kokemuksista. Siispä aineistonkeruumenetelmiä on yksi mahdollinen: havainnointi. Tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valittiinkin siis havainnointi aidoista työelämän audiokokouksista, jotka yhteistyöorganisaatio oli tallentanut valmiiksi.

Kokoustallenteet kerättiin ottamalla yhteistyökirjeellä yhteyttä organisaatioon. Kirjeessä kerrottiin tutkimusaiheesta ja pyydettiin mahdollisuutta aineistonkeruuseen kyseisessä organisaatiossa. Yhteyshenkilöksi osoitettiin tämän tutkimuksen audiokokouksessa kokoontuvan tiimin johtaja, jolta saatiin taustatiedot tutkimuskohteesta. Yhteyshenkilöä haastateltiin lyhyesti puhelimitse, jotta tutkija sai kuvan kyseisestä tiimistä, kokouksen aiheesta, ja miksi audiokokousta käytetään viestintävälineenä. Lisäksi tutkimuksen valmistuttua tutkimus annettiin luettavaksi yhteyshenkilölle, jotta hän saattoi antaa kommenttinsa, ja tutkija voisi korjata mahdolliset virheet ennen tutkimuksen julkaisemista.

Aineistonkeruu osoittautui helpoksi, sillä tiimissä oli jo valmiiksi tallennettuna audiokokouksia. Niistä kolme kopioitiin muistitikulle ja lähetettiin tutkijalle, kun tiimin johtaja oli ensin pyytänyt suostumukset tiimin jäseniltä. Kokoustallenteet koostuivat kolmesta 30 minuutin kokouksesta eli materiaalin yhteiskesto oli noin puolitoista tuntia. Kokouksesta oli tallennettu sekä ääni että työskentely yhteisessä virtuaalisessa intranet-tilassa.

Yhteistyökirjeessä korostettiin myös tutkimuksen teon eettisiä puolia. Tutkittaville kerrottiin, että materiaalia eivät katso muut kuin tutkija ja mahdollisesti tutkimuksen ohjaaja, ja että tutkimuksen valmistuttua materiaali hävitettäisiin. Tutkimuksen aikana huolehdittaisiin myös luottamuksellisuudesta ja tutkittavien anonymiteetista.

Laadullisessa havainnoinnissa tutkija ei puutu tutkittavien toimintaan tai manipuloi heitä, vaan havainnointi toteutetaan henkilöiden luonnollisessa, jokapäiväisessä ympäristössä. Havainnoinnissa ei tarvitse käyttää ennalta määrättyjä luokkia, vaan käsitteet muodostuvat havainnoinnin kautta. Laadullisessa havainnoinnissa keskitytään yleensä suuriin ilmiöihin, malleihin ja käytänteisiin. (Adler & Adler 1994, 378, 382.) Tämän tutkimuksen kohdalla materiaali oli nauhoitettu jo ennen tutkijan pyyntöä, joten tallenteet ovat todellakin aitoja työelämän vuorovaikutustilanteita, joihin tutkija ei ole mitenkään vaikuttanut.

### 3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on aineiston selkeytys ja uuden tiedon tuottaminen tutkittavasta asiasta. Aineistoa pyritään tiivistämään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on usein haastavaa, sillä tapoja on monia eikä niihin ole kunnon ohjeita. Varsinkin tulkintojen tekeminen saattaa olla hankalaa ohjeiden puuttuessa. Tulkintojen monipuolisuus riippuu tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. (Eskola & Suoranta 1999, 138, 147.) Siispä tutkija vaikuttaa aineiston analyysiin, joten tuloksia kirjoitettaessa pitää olla tarkkana ja antaa riittävästi havaintoja tukevia esimerkkejä, jotta lukijalla on mahdollisuus päätyä samoihin johtopäätöksiin. Lisäksi analyysiä tehdessä on oltava systemaattinen, jotta havainnot eivät ole pelkkää sattumaa. (Adler & Adler 1994, 381.)

Perinteisesti analyysit ovat olleet kuvailevia (Eskola & Suoranta 1999, 140), mikä on myös tämän tutkimuksen tarkoitus. Analyysin ja tulkintojen tekemiseen on kaksi tapaa: rakentaa tulkintoja tiiviisti aineistosta lähtien (grounded theory) tai pitää aineistoa teoreettisen ajattelun lähtökohtana (Eskola & Suoranta 1999, 146). Tämän tutkimuksen aineistoa lähestyttiin aineistolähtöisesti nostamalla aineistosta esiin tutkimustavoitetta kuvailevia asioita.

Tutkija kuunteli ja katseli kokoustallenteet useasti saadakseen niistä yleiskuvan. Tallenteista etsittiin vuorovaikutustilannetta kuvaavia ilmiöitä. Tässä vaiheessa huomio kiinnitettiin ryhmäviestinnässä yleisesti tutkittuihin ilmiöihin, kuten tiimin ja kokouksen ympäristöön eli yhteiseen virtuaaliseen tilaan, audiokokouksen rakenteisiin ja vuorovaikutukseen. Lisäksi tässä vaiheessa huomattiin, että audiokokouksen rakenteiden analysoinnissa ja jäsentämisessä auttavat rakenteistumisen teorian käsitteet. Siispä rakenteiden analysoinnissa audiokokouksesta etsittiin resursseja sekä sovittuja ja vuorovaikutuksessa muodostuvia käytäntöjä.

Aineisto litteroitiin asiatarkasti niin, että puheenvuoroista kirjoitettiin niiden sisältö, ei jokaista sanaa. Litteroinnin tarkoituksena oli toimia tallenteiden tukena. Sen avulla pyrittiin kadottamaan myös vihjeet tutkittavien henkilöisyydestä poistamalla esimerkiksi murre-eroja. Litteroinnissa haastavaksi osoittautui henkilöiden tunnistaminen. Tutkija tiesi entuudestaan vain tiimin johtajan äänen. Myös puheenjohtajan



äänen oppi tunnistamaan, sillä hän oli paljon äänessä. Muista osallistujista erotti kyllä eri puhujat, mutta puhujia ei voitu varmuudella tunnistaa aina samoiksi. Tiimin jäseniä ei siis nimetty litteroituun materiaaliin millään tavalla. Tämän ei koettu tuovan haittaa tutkimukselle, sillä tarkoituksena ei ollut tutkia esimerkiksi tiimin jäsenten henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja tai tehdä vuorovaikutusanalyysia, jolloin henkilöt olisi pitänyt tunnistaa. Sen sijaan tarkoituksena oli kuvata ja analysoida audiokokousta vuorovaikutustilanteena, jolloin henkilöiden tunnistamisella ei ole väliä. Henkilöt olisi voitu tunnistaa ottamalla yhteyttä yhteyshenkilöön ja pyytämällä häntä tunnistamaan kaikki puhujat. Tämä olisi ollut kuitenkin liikaa vaadittu yhteyshenkilöltä.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, millainen on audiokokouksen yhteinen virtuaalinen tila, kohdalla kuvattiin ja analysoitiin tarkasti audiokokousohjelman ominaispiirteitä ja luonnetta sekä intranet-sivustoa. Audiokokousohjelman ominaispiirteitä analysoitiin kiinnittämällä huomio audiokokousohjelman hallintänäyttöön, sen ominaisuuksiin ja merkitykseen audiokokouksessa. Intranet-sivusto ja sen aiheet kuvattiin ja analysoitiin tarkasti, sillä kokouksen kronologisen rakenteen huomattiin tulevan suoraan intranet-sivuston aiheista. Lisäksi kiinnitettiin huomiota muistiinpanojen tekemiseen, sillä ne tehdään intranet-sivustolle kokouksen edetessä. Tässä kohtaa havainnoitiin, mistä asioista muistiinpanot tehdään ja millä tavalla. Myös audiokokouksen äänen laatua analysoitiin, sillä aikaisemmassa tutkimuksessa teknologian ja erityisesti äänen kuulumisen on huomattu tuovat haasteita audiokokoukseen. Äänen laadun analysoinnissa tutkija tarkkaili äänen kuuluvuutta ja selkeyttä.

Yhteisen virtuaalisen tilan analyysin tueksi päätettiin ottaa aineistosta pysäytettyjä kuvia, jotka tukevat tuloksia visuaalisesti. Video oli tosin jo tallenteilla hieman epätarkka, joten myös pysäytetyt kuvat ovat epätarkkoja. Niiden tarkoitus on kuitenkin havainnollistaa kirjoitettua tekstiä, jotta lukijat näkisivät, millaisesta ohjelmasta on kyse. Kuvat otettiin tietokoneen leikkaustyökalun avulla ja valittiin tarkasti niin, ettei organisaatiota tai henkilöitä pysty tunnistamaan. Lisäksi tunnistettavuutta heikennettiin maalaamalla Paint-kuvankäsittelyohjelmalla tärkeät nimet piiloon.

Toista tutkimuskysymystä, millaisia rakenteita audiokokouksessa on, lähestyttiin kiinnittämällä huomio osallistujien resursseihin eli teknologiaan sekä selkeästi

havaittaviin, joko toistuviin tai kertaluontoisiin käytänteisiin ja toimintamalleihin, joilla huomattiin olevan merkitystä vuorovaikutuksen kannalta. Käytännöt voivat olla joko ennalta sovittuja tai vuorovaikutuksessa muodostuvia. Tällaisia ovat puheenjohtajan rooli ja tämän toimintatavat audiokokouksen aloittamisessa, nauhoittamisessa, muistiinpanojen teossa sekä kokouksen eteenpäin viennissä ja lopettamisessa, tiimin johtajan rooli ja hänen toimintatapansa sekä tiimin jäsenten keskusteluun osallistuminen. Osallistumisessa huomioitiin puheenvuorojen ottamisen tavat sekä puheenvuorojen aloittamisen erityispiirteet.

Kolmatta tutkimuskysymystä, millaista vuorovaikutus audiokokouksessa on, analysoitaessa ja kuvatessa vuorovaikutukselle etsittiin funktioita eli sitä, millaisia asioita vuorovaikutuksella ilmaistaan. Aineisto oli tässä vaiheessa tuttu tutkijalle, joten hänelle oli jo muodostunut kuva siitä, millaisia asioita audiokokouksessa käsitellään. Hän kirjoitti mielessään olevat funktiot ylös ja sen jälkeen testasi niitä aineistoon luokittelemalla keskustelun osia tai yksittäisiä puheenvuoroja funktioihin. Näin ollen analyysiyksikkö oli vapaa, sillä funktio saattoi olla sama useamman puheenvuoron ajan tai kestää vain yhden puheenvuoron, joten käytännössä aineistosta etsittiin keskustelun kohtia, jotka saatettiin luokitella samaksi funktioksi. Tässä vaiheessa tutkija muokkasi funktioita sopivampiin yhdistelemällä tai erottelemalla aikaisempia funktioita sekä keksimällä uusia ja samalla määritteli tarkasti kunkin funktion kriteerin. Lopullisia audiokokouksen vuorovaikutuksen funktioita on kahdeksan.

Lisäksi audiokokouksen vuorovaikutuksen analysoinnissa kiinnitettiin huomiota muihin vuorovaikutuksen ominaispiirteisiin, jotka selkeästi korostuivat tai jäivät puuttumaan audiokokouksesta. Näitä olivat erimielisyydet ja väärinymmärrykset sekä selkeästi audiokokouksessa korostuva huumori. Erimielisyyksiä ja väärinymmärryksiä havainnoitiin kohdissa, joissa tapahtui äänen korottamista tai päälle puhumista. Huumoria havainnoitiin kohdissa, joissa vitsailtiin ja naurettiin.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Yhteinen virtuaalinen tila

#### 4.1.1 Yleiskuvaus

Audiokokouksen tarkoituksena on toimia 13 henkisen tiimin toiminnan seurannan ja kehittämisen välineenä. Se järjestetään kerran viikossa, ja sille on varattu aikaa puoli tuntia. Kokoukseen osallistuvat ne, jotka työtilanteeltaan ehtivät. Tässä aineistossa osallistujien lukumäärä on kuudesta ylöspäin. Kokoukseen voi osallistua joko tietokoneella tai puhelimella, jolloin ei välttämättä näe kokouksessa näytettyjä materiaaleja, jotka kokouksen puheenjohtaja näyttää omalta tietokoneeltaan muille osallistujille. Kokouksen puheenjohtajuus vaihtuu vuoroviikoin, niin että kaikki tiimin jäsenet ovat vuorollaan puheenjohtajia. Tiimin johtaja ei johda puhetta yhdessäkään kokouksessa, vaan on paikalla lähinnä kuuntelevana osapuolena.

Kokoukseen osallistutaan Microsoft Lync 2010 Server -ohjelmalla, jolloin kalenteriin merkittynä kokousajankohtana kirjaudutaan ohjelmaan joko tietokoneella tai puhelimella. Tällöin osallistujan näytölle avautuu ohjelman hallintanäyttö, josta ilmenevät muut kokoukseen kirjautuneet osallistajat (ks. kuva 1).

Tältä näytöltä voidaan sananmukaisesti hallita kokousta eli päättää, keskustellaanko pikaviestimellä, äänellä vai videolla ja näytetäänkö kokouksessa jotain materiaalia. Viestinnän muoto (teksti, ääni vai video) voidaan valita hallintanäytön yläpalkista. Tiimi voisi siis keskustella videoyhteydellä, mutta on päättänyt käyttää audiokokousta. Kokousmateriaalin näyttää kokouksen puheenjohtaja painamalla hallintanäytön ”jaa”-painiketta, jolloin muiden osallistujien näytöille ilmestyy puheenjohtajan näyttämä materiaali. Tässä tapauksessa materiaalina on puheenjohtajan tietokoneen näyttö, jolle on avattu organisaation intranet-sivusto. Nämä yhdessä, eli audiokokousohjelman hallintanäyttö ja organisaation intranet-sivusto, muodostavat audiokokouksen yhteisen virtuaalisen tilan.



KUVA 1 Microsoft Lync 2010 Server -ohjelman hallintanäyttö (kuvasta on ylivivattu henkilöiden nimet)

Lisäksi hallintanäytöstä voidaan valita, tallennetaanko audiokokous. Tällä tiimillä on tapana tallentaa kaikki toiminnan seuranta- ja kehittämiskokouksensa. Hallintanäyttö ei ole koko aikaa esillä kokouksessa varsinkaan silloin, kun kaikille osallistujille näytetään tiimin intranet-sivusto. Tällöin hallintanäyttö otetaan esiin vain, kun halutaan tarkistaa, onko joku tietty henkilö paikalla, kuten seuraavassa esimerkissä tehdään.

”Oliko (henkilön nimi) paikalla...[puheenjohtaja tarkistaa hallintanäytöstä]... (henkilön nimi) ei nyt ollut paikalla.” (3,1)<sup>1</sup>

Läpi koko audiokokouksen puheenjohtaja näyttää siis omalta koneeltaan muille osallistujille organisaation intranet-sivuston, jossa tiimillä on oma sivustonsa työn seurantaan ja kehitykseen liittyen. Kokouksessa edetään tämän sivuston aiheiden mukaan. Sivuston ylläpidosta vastaa kunkin kokouskerran puheenjohtaja, joka tekee kokouksesta muistiinpanot päivittämällä sivustoa samanaikaisesti tai myöhemmin. Kaikki jäsenet voivat käytännössä seurata kokouksen etenemistä ja muistiinpanoja reaaliajassa. Tämä sivuston päivitys tulee joissain kokouksissa kuitenkin pienellä

<sup>1</sup> Esimerkit on koodattu kahdella numerolla. Ensimmäinen kertoo tallennetun audiokokouksen numeron (1, 2 tai 3) ja jälkimmäinen kertoo esimerkin numeron tästä audiokokouksesta. Näin ollen koodi (3,1) tarkoittaa, että audiokokous on kolmannelta tallenteelta ensimmäinen esimerkki.

viiveellä muiden kuin puheenjohtajan näytölle. Seuraavassa esimerkissä eräs kokouksen osallistujilta kysyy, miksei yhteinen virtuaalinen tila päivittynyt ja muut vastaavat, että se varmaan kestää hetken. Puheenjohtaja ihmettelee asiaa ja kertoo omalla näytöllään lukevan ”jakaa parhaillaan”, ja pohtii mitä sitten tehtäisiin.

”Miksei se päivittynyt, mun ainakaan?”

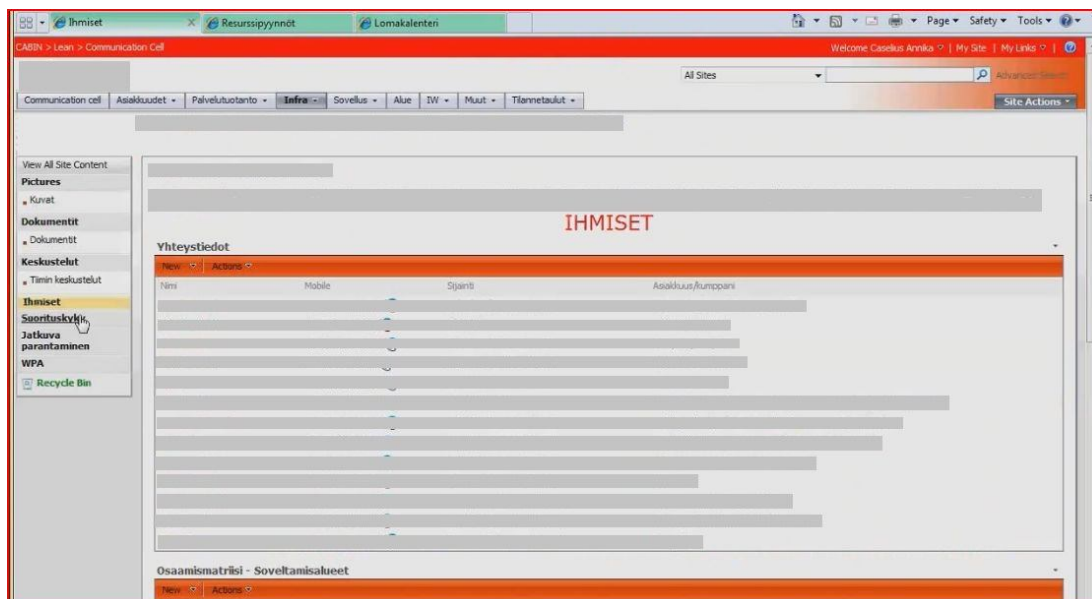
”Eikö päivittynyt?”

”Se varmaan kestää hetken.”

”—Jakaa parhaillaan, lukee täällä... Mitäs sitten tehdään?” (3,2)

#### 4.1.2 Intranet-sivusto ja audiokokouksen kronologinen rakenne

Kokouksen kronologinen rakenne muodostuu täysin yhteisen virtuaalisen tilan intranet-sivuston (ks. kuva 2) mukaan, joten seuraavaksi kuvataan tarkemmin sen rakennetta ja merkitystä audiokokouksessa.



KUVA 2 Esimerkki kokouksessa näytetystä intranet-sivustosta (kuvioista on yliviivattu tunnistettavuuteen viittaavat nimet)

Kuten kuvasta 2 ilmenee, sivuston navigaatio löytyy vasemmasta laidasta, jonka linkkejä klikkaamalla pääsee kyseisen kohdan sivulle. Alasivuilta löytyy myös alakohtia, joita klikkaamalla voi päivittää kyseistä kohtaa. Navigaation pääotsikkoina ovat kuvat, dokumentit, keskustelut, ihmiset, suorituskyky, jatkuva parantaminen ja

WPA eli ”workplace audit board”. Tässä tiimin toiminnan seuranta- ja kehittämiskokouksessa näistä käsitellään neljä viimeistä. Kuvat, dokumentit ja keskustelut liittyvät tiimin muuhun toimintaan. Koska kokouksen kronologinen rakenne tulee suoraan yhteisestä virtuaalisesta tilasta ja jokaisessa kokouksessa edetään aina samassa järjestyksessä puheenjohtajasta riippumatta, kuvataan seuraavassa tarkemmin intranet-sivuston eli tiimin toiminnan seuranta- ja kehittämiskokouksen aiheet.

### **Ihmiset**

Ihmiset-välilehdeltä löytyy tiimin kokoonpano, joka sisältää luettelon tiimin jäsenistä ja heidän yhteystiedoistaan. Tämän kohdan jälkeen käsitellään Osaamismatriisia, johon on kuvattu tiimin jäsenten osaamisalueet. Näitä kohtia, tiimin jäseniä ja heidän osaamisalueitaan, ei kuitenkaan yleensä käsitellä kokouksessa sen kummemmin. Perusteluna kohtien pois jättämiselle voidaan käyttää esimerkiksi sitä, että niissä ei ole jäsenten mukaan tapahtunut muutoksia. Seuraavissa esimerkeissä tiimin kokoonpanoa ei käydä läpi, sillä niihin ei ole puheenjohtajan arvelun mukaan tullut muutoksia.

”Elikä ihmisissä ei oo mitään muutoksia todennäköisesti tullu.” (1,1)

”Ihmisissä ei liene muutoksia.” (3,3)

Toisaalta kohtia voidaan jättää käymättä myös sen takia, että tiimin käytäntönä on tähän asti ollut, ettei kohtaa käydä läpi. Seuraavassa esimerkissä Osaamismatriisi ohitetaan, sillä sitä ei aikaisemmissakaan kokouksissa ole käyty läpi.

”Osaamismatriisia ei kai olla edelleenkaan käyty läpi.” (3,4)

Varsinainen asia kokouksessa alkaa kohdassa, jossa käsitellään Lomakalenteria, Resursointia eli tulevia työpyyntöjä (resurssipyynnöt) sekä Menossa olevia töitä. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kysyy kaikilta, ovatko he tallentaneet talvilomansa intranettiin. Yksi vastaa, että ei ole vielä tallentanut ja toinen kommentoi, että merkintöjen piti olla kuun loppuun mennessä.

”Onko kaikki pistäny talvilomansa tänne?”

”Ei oo vielä.”

”Se oli tän kuun loppuun mennessä, kun ne pitää olla.” (1,2)

Resurssipyynnöissä eli tulevissa työpyynnöissä puheenjohtaja ilmoittaa uusista tehtävistä, jonka jälkeen keskustellaan siitä, kuka voisi ottaa uuden työn hoidet-

tavakseen. Kaikki voivat nähdä intranet-sivuston kyseisestä kohdasta uudet työt ja niiden lisätiedot. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kertoo työpyynnöistä ja kysyy, olisiko töille halukkaita. Asiasta keskustellaan ja lopuksi päädytään siihen, että yksi henkilö ilmoittaa jo jutelleensa toisen kanssa työn hoitamisesta.

”Katsotaan resurssipyynnöt, sinne oli tullut muutamia uusia. - - Onko halukkaita ottaa tämmöstä?”

- -

”Oikeestaan me puhuttiin (henkilön nimi) kanssa, että voitais ottaa tää.” (2,1)

Seuraavaksi käydään läpi Menossa olevat työt. Se kuitenkin ohitetaan nopeasti, sillä joka kokouksessa menossa olevien töiden seuranta jätetään jäsenten vastuulle. Tämä tarkoittaa, että puheenjohtaja kommentoi kohdassa, että kaikki päivittävät menossa olevia töitä omaan tahtiin muutoksien tullessa, kuten seuraavissa, erillisissä esimerkeissä tehdään.

”Menossa olevat työt, päivittäkää niitä.” (2,2)

”Menossa olevat työt, nää kaikki on varmaan päivittänyt?” (1,3)

”Resurssoinnissa ei taida olla mitään kommentoitavaa, jokainen päivittää omiaan siten miten ne muuttuu.”(3,5)

### **Suorituskyky**

Suorituskykyosiossa keskustellaan Tulosseurannasta eli tiimin tuloksesta, Työtilanteesta eli kertyneistä ja toteutuneista työtunneista sekä Kuormitusennusteesta. Kaikki kohdat kuvataan numeeristen taulukoiden avulla, jolloin vuorovaikutuksessa tulkitaan taulukoiden lukuja. Tulosseuranta eli tiimin tulos kuvataan kuukausittain lasketuna liikevaihtona, johon on merkitty myös tavoite ja toteuma. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kertoo suorituskyvystä kommentoimalla tulostaulukkoa, jonka suhdanne on nouseva. Tiimin johtaja kertoo, että hänellä on myös arviot lokakuun luvuista.

”Okei, suorituskyky, elikä suhdanne on tämmönen nouseva, lokakuun juttuja ei oo vielä näkyvissä.”

”Mulla on lokakuu karkeesti laskettuna ja se on todennäköisesti noin 113 eli 3 kiloa mentiin yli kuukauden tavoitteen ja viime kuussa 9 kiloa yli.” (1,4)

Työtilanne-tilaukossa on listattu jokainen tiimin jäsen, viikot sekä kertyneet työtunnit. Jos työtunteja on vähän verrattuna muihin, on taulukossa myös selitys asialle.

Seuraavassa esimerkissä tiimin jäsen kysyy taulukoiden päivittämisestä vastaavalta tiimin johtajalta, josko tämä olisi halunnut myös hänen selityksensä vähille työtunneille. Tiimin johtaja pyytää selitystä naurahtaen, sillä hän ei ilmeisesti ole aiemmin huomannut kysyä asiasta. Jäsen vastaa, että hänellä oli neljän päivän loma.

”Olisitsä munkin selityksen halunnu tonne?”

”No katos, mikä sun selitys on, sano nopeesti, (naurua hehe).”

”Neljä päivää lomalla.”

”Okei.” (1,5)

Myös Kuormitusennusteelle on varattu tila, mutta se on vielä tyhjänä. Kuormitusennuste tarkoittaa, kuinka paljon aikaa tietyt työt arviolta vievät. Työn seuranta- ja kehityskokousta ilmeisesti kehitetään koko ajan, sillä on monia asioita, joita ei vielä käydä läpi kokouksessa, mutta joille on varattu tila. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kommentoi kuormitusennustetta sanomalla, ettei se vielä ole intranetissä, eli sitä ei ole käyty läpi. Joku toinen varmistaa asian.

”Kuormitusennuste ei taida olla tuolla, eli sitä ei olla käyty läpi.”

”Ei.” (3,6)

### **Jatkuva parantaminen**

Jatkuva parantaminen -kohta muodostaa kokouksen pääsisällön, sillä siihen käytetään suhteessa eniten aikaa. Siinä käsitellään uudestaan työtilanteita, tosin toisista näkökulmista. Ensimmäisenä on kohta, jossa käsitellään tiimin toiminnan kehittämisideoita. Siihen on listattu aihe, syy ja selvitys. Aiheet on jaoteltu ”ei aloitettuihin”, ”aloitettuihin” ja ”lähes valmiisiin” tehtäviin. Keskustelua syntyy siitä, missä vaiheessa kehitystehtävät ovat, ja kuka toimii vastuuhenkilönä. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja käy läpi tehtäviä ja tiedustelee niiden valmiusastetta. Asiasta vastaava kommentoi, ja lopulta päätellään työn olevan valmis.

”Mitäs meidän jatkuva parantaminen pitää sisällä? Palaverikäytäntöjen uudistaminen on sovittu tälle viikolle tehtäväksi, puhutaan siitä torstaina. Kirjaukset suorituskykyyn: Mä oon varmaan missannu tän kun en tiedä. Onks tää se uus ohje mikä sulta tuli viime viikolla?”

”Joo, se se varmaan on. Toi kirjaukset suorituskykyyn on vähän kummallinen, mutta selitystekstistä selkeni.”

”Voitaisko päätellä et se olis valmis?”

”Joo, kyllä.” (3,7)



Tämän jälkeen käydään läpi kohdat Hyväksi havaittua ja Onnistumiset. Tarkoituksena on kerätä kaikki viikon aikana hyväksi havaitut käytännöt ja asiat sekä jäsenten tai koko tiimin onnistumiset. Onnistumisia voivat olla esimerkiksi tiimille annettu hyvä palaute ja tentistä saatu hyväksytyt tulokset. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kysyy hyväksi havaittuja käytäntöjä, ja henkilö vastaa kertomalla intranetistä löytyvistä viestinnän mallipohjista.

”Hyväksi havaittua, onko mitään hyviä havaintoja tullut?”

”(oma nimi) vois yhden hyväksi havaitun ilmoittaa: - - intranetissä on viestinnän mallipohjia, joita ehkä saatatte jossain vaiheessa tarvita, jossain projekteissa, eli muutosviestinnästä ja häiriötiedottamisesta mallipohjia niin ei tarvii kaikkea keksiä ite. Mul on se linkki niin mä voin liittää sen tohon.”

”Joo, mä pistän tähän että viestintään [puheenjohtaja päivittää intranettiä]” (1,6)

Lopussa käsitellään vielä työtehtävälistaa. Sekin on jaoteltu ”ei aloitettuihin”, ”aloitettuihin” ja ”lähes valmiisiin” tehtäviin.

## WPA

Viimeinen kohta on WPA eli ”workplace audit board”. Sen merkitystä on toistaiseksi vaikea havaita, sillä sitä ei käydä kokouksessa läpi kunnolla eikä se ainakaan vielä sisällä erityisempää informaatiota. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kysyy WPA:sta ja toinen vastaa, ettei se vielä ole käytössä.

”Sitte WPA, onks tähän tullu vielä mitään.. no comments.”

”Ei oo wpa:ta infrayksikössä käytössä.” (1,7)

### 4.1.3 Muistiinpanojen tekeminen audiokokouksessa

Audiokokouksessa muistiinpanot tehdään päivittämällä kyseistä intranetin kohtaa, jolloin aukeaa ikkuna (ks. kuva 3), johon voi kirjoittaa päivityksen tai kokonaan uuden asian. Puheenjohtaja päivittää kohtia yleensä jo kokouksen aikana, mutta joskus myös kokouksen päätyttyä.

Muistiinpanoja tehdään aina, kun päivitetään työtilannetta. Esimerkiksi uusien töiden vastuuhenkilöt ja töiden eteneminen kirjataan ylös. Myös hyväksi havaitut käytännöt

ja viikon onnistumiset kirjataan intranettiin. Kuvassa 3 on esimerkki kohdasta, jossa puheenjohtaja päivittää Hyväksi havaittua -kohtaa.

KUVA 3 Intranet-sivuston päivittäminen kokouksessa

#### 4.1.5 Audiokokouksen äänen laatu

Audiokokouksessa äänen laatu on yleisesti ottaen hyvä. Puheesta saa hyvin selvää, kuten ilmenee seuraavasta esimerkistä, jossa osallistuja kokouksen lopuksi kiittää hyvästä äänen laadusta.

”Kiitos ääni toimi kerrankin oikein moitteettomasti, ei ollut mitään ylimääräistä.” (1,8)

Välillä kokouksessa kuuluvat jopa taustääänet, joita ovat esimerkiksi ihmisten tuottama taustahäly ja puhelinten äänet. Jos puheen kuulumisessa kuitenkin ilmenee jokin ongelma, osallistujat pyytävät kertaamaan edellisen asian, kuten seuraavassa esimerkissä.

”[sekalaista ääntä ]”

” Siis mitä?” (1,9)

## 4.2 Audiokokouksen rakenteita

Audiokokouksessa on erilaisia rakenteita, joita osallistujat ovat sopineet ennalta tai joita he luovat, ylläpitävät ja muokkaavat vuorovaikutuksessa. Osa näistä on valmiita resursseja, joita osallistujilla on käytössään ja osa selkeästi havaittavia, toistuvia tai kertaluontoisia toimintamalleja, joilla on vaikutusta vuorovaikutukseen. Rakenteet ovat toisin sanoen normeja ja resursseja eli sovittuja tai ääneen lausumattomia käytäntöjä, jotka ohjaavat toimintaa sekä käytössä oleva teknologia ja osallistujien osaaminen. Sovittuja käytäntöjä ovat audiokokouksen käyttäminen viestintään, intranet-sivuston käyttäminen audiokokouksessa, audiokokouksessa käsiteltävät asiat, muistiinpanojen tekeminen, kokouksen nauhoittaminen ja kiertävä puheenjohtajuus. Audiokokouksen vuorovaikutuksessa muodostuneita käytäntöjä ovat puolestaan puheenjohtajan tavat aloittaa ja lopettaa keskustelu sekä siirtymät seuraaviin aiheisiin. Myös tiimin johtajan tavat osallistua keskusteluun sekä osallistujien osallistuminen ovat muodostuneet ja muodostuvat vuorovaikutuksessa.

### 4.2.1 Teknologia rakenteena

Tiimillä on organisaationsa puolesta käytössään teknologiaa, jota he voivat hyödyntää viestinnässään. Resurssina on siis audiokokous, joka on valittu viestintävälineeksi. Tiimi voisi käyttää toiminnan seuranta- ja kehittämiskokouksissaan muunkinlaista materiaalia yhteisen virtuaalisen tilan osana, kuten dioja, mutta on päätenyt intranet-sivuston hyödyntämiseen. Ohjeistus on voinut tulla myös organisaatiotasolta. Intranet-sivustolta tulevat kokouksen agenda ja aiheet sekä selkeä kronologinen rakenne kokoukseen, joka on kuvattu luvussa 4. Kronologinen rakenne on audiokokouksessa aina samanlainen, sillä siinä käsitellään samat asiat, samassa järjestyksessä puheenjohtajasta riippumatta. Yhteinen virtuaalinen tila määrittää siis kokouksen kronologisen rakenteen.

Yhteinen virtuaalinen tila mahdollistaa myös muistiinpanojen tekemisen ja kokouksen nauhoittamisen. Nämä molemmat ovat ennalta sovittuja tiimin käytäntöjä, siitä, kuinka audiokokouksessa toimitaan. Molemmat liittyvät vahvasti puheenjoh-

tajan toimintaan audiokokouksessa, joten rakenteet kuvataan esimerkein seuraavassa luvussa.

#### 4.2.2 Puheenjohtajan toimintatavat

Kokouksen puheenjohtajuus vaihtuu viikoittain ja jokainen jäsen on vuorollaan vastuussa kokouksen johtamisesta. Eteneminen kokouksissa tapahtuu siis rakenteellisesti samalla tavalla, mutta esimerkiksi kokouksien kestot saattavat vaihdella puheenjohtajasta riippuen. Maksimissaan kokoukset kestävät puoli tuntia, mutta joskus aikaa kuluu vähemmänkin. Puheenjohtajan tärkeimpänä tehtävänä on aloittaa ja lopettaa kokous sekä viedä keskustelua eteenpäin ja huolehtia, että kaikki asiat tulevat käsitellyiksi. Puheenjohtajilla on hieman erilaisia tapoja tehdä näitä asioita, mutta heidän viestinnästään on havaittavissa myös yhteisiä piirteitä. Toisin sanoen tavat ovat muotoutuneet vuorovaikutuksessa ja osa puheenjohtajista vahvistaa toiminnallaan näitä tapoja ja osa yrittää luoda uusia käytäntöjä.

Puheenjohtaja voi aloittaa kokouksen menemällä suoraan asiaan eli kertomalla ketkä ovat paikalla ja sen jälkeen aloittamalla kokouksen asioiden läpikäynnin, kuten seuraavassa esimerkissä.

”Noin, paikalla on a, b, c, d ja e, ja lähdetään katsomaan näitä...” (1,10)

Koska puheenjohtajan tehtävä on kiertävä, ei kaikilla välttämättä ole rutiinia siinä toimimiseen ja tietyt käytännöt saattavat unohtua. Tästä on viitteitä seuraavassa puheenjohtajan aloituksessa, jossa hän miettii kokouksen aluksi, pitikö kokouksen osallistujat luetella ääneen.

”Ainiin, piti varmaan sanoa keitä on paikalla, vai mites tämä menikään?” (3,8)

Voi olla hyvin mahdollista, että tiimi on sopinut, että puheenjohtaja kertoo aluksi, keitä on mukana, mutta koska osa puheenjohtajista aloittaa toisella tavalla, on käytäntöjä selkeästi useampi. Joskus puheenjohtaja aloittaa kertomalla nauhoituksen lähteneen käyntiin, tervehtimällä muita ja kertomalla kokouksen aiheen kuten seuraavassa esimerkissä.

”Nyt lähti nauhoitus päälle, hyvää huomenta kaikille. - - Käydään läpi (kokouksen nimi).” (2,4)

Tapana on siis, että puheenjohtaja laittaa nauhoituksen päälle, ja sen on oltava päällä kokouksen alkaessa. Nauhoittamista ei huomioida kokouksen keskustelussa muuten kuin puheenjohtajan alun kommentilla.

Kuten aiemmin on jo kuvattu, puheenjohtaja näyttää intranetin muille ja tekee muistiinpanot kokouksesta (ks. luku 4.1.6). Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja päivittää intranetiä ja kertoo antavansa lisää aikaa keskustelun aiheena olleelle työlle.

”Okei, pistetään sitten lisää aikaa tästä vaikka tonne joulun alle” (3,9)

Toisessa esimerkissä puheenjohtaja huomauttaa humoristisesti päivitystä kirjoittaessaan, että kirjoitusvirheet ovat kaikkien nähtävillä.

”Tätä on kiva kirjoittaa, ku kaikki kattoo kirjoitusvirheitä, mutta laitetaan näin” (2,5)

Puheenjohtaja vie keskustelua eteenpäin sanomalla jonkinlaisen päätöksen edelliselle asialle, kuten esimerkiksi ”okei, selvä homma” tai ”hyvä” ja sen jälkeen kertomalla seuraavan käsiteltävän asian. Puheenjohtajan tavoissa viedä keskustelua eteenpäin korostuvat hänen omat tapansa viestiä. Seuraavassa on esimerkkejä kommentaateista, jotka siirtävät keskustelun asiasta toiseen.

”Mitäs sitten... Kuormitusraportti” (3,10)

”Okei, selvä homma, Osaamiskartoituksen päivittäminen” (1,11)

”Mites Moodle” (3,11)

”Hyvä, no sitten mennään Jatkuvaan parantamiseen” (2,5)

Kokous lopetetaan yleensä varmistamalla, että kaikki asiat on käsitelty. Seuraavissa esimerkeissä puheenjohtajat varmistavat muut asiat ennen kuin päättävät lopettaa kokouksen.

”Eli tässä oli kaikki. Onko jollain vielä jotain? Lopetetaan.” (1,12)

”Onko muita asioita? Jos ei, niin jatkamme perusasioissa.” (2,6)

Muiden asioiden varmistamisen jälkeen saatetaan vielä kiittää osallistujia, toivottaa hyvää työpäivää ja hyvästellä muut osallistujat, kuten seuraavissa esimerkeissä.

”Kiitoksia, moi moi.” (3,12)

”Hyvää työpäivää kaikille!” (2,7)

### 4.2.3 Tiimin johtajan toimintatavat

Tiimin johtaja ei toimi puheenjohtajana missään kokouksessa, vaan hänen tarkoituksena on toimia kokouksissa lähinnä kuuntelevana osapuolena ja ottaa kantaa kysymyksiin, joihin tiimin jäsenet eivät tiedä vastausta tai tarvitsevat varmistuksen johtajalta. Seuraavassa esimerkissä tiimin johtaja varmistaa edellistä keskustelua ja päättää aiheen sanomalla asiaan viimeisen sanan: edellinen asia pitää käydä läpi viikkokokouksessa eikä tiimin työn seuranta- ja kehittämiskokouksessa.

”Kyllä se täytyy yhdessä käydä läpi viikkokokouksessa.”(3,13)

Tiimin johtaja saattaa ottaa välillä myös kantaa siihen, kuinka puheenjohtajan kannattaisi kirjoittaa muistiinpano käsitellystä asiasta, kuten seuraavassa esimerkissä.

”Kirjaa vaikka et valmis, tehdään jatkuvassa palvelussa lisää.” (3,14)

Toisinaan tiimin johtaja osoittaa kommenteillaan myös asemaansa johtajana valvomalla tiimin jäsenten työtä ja huolehtimalla, että kaikki tekevät työnsä sovitusti. Seuraavassa esimerkissä tiimin johtaja kommentoi kokouksesta poissaolevaa jäsentä, jolla oli vain edellinen päivä lomaa, ja jonka olisi siis pitänyt tulla jo töihin.

”Kyl sil oli vaa eilinen lomapäivä, että tänään pitäisi olla töissä.” (1,13)

Toisin sanoen vaikuttaa siltä, että vuorovaikutuksessa on muodostunut käytäntö, jonka mukaan tiimin johtaja sanoo viimeisen sanan, jos jäsenet eivät ole saaneet asialle päätöstä kokouksessa, eikä puheenjohtaja ole osannut päättää asiaa.

Lisäksi tiimin johtaja tekee osittain samoja töitä kuin jäsenetkin. Kun kokouksessa käsitellään esimerkiksi tehtävää, josta johtaja on vastuussa, osallistuu hän luonnollisesti keskusteluun kertomalla tehtävän senhetkisestä tilanteesta, kuten seuraavissa esimerkeissä.

”Mä voin kertoa vähän siitä etäkokousjutusta” (3,15)

”Joo me yritetään saada palvelukuvaus tälle viikolle.” (2,8)

#### 4.2.4 Osallistuminen

Kokouksen osallistujat voi nähdä audiokokousohjelman hallintänäytöstä. Puheenjohtajan alussa mainitsevat osallistujat eivät aina kerro koko totuutta, sillä mukaan voi tulla myös audiokokouksen alettua. Toisin sanoen kokouksen osallistujatkaan eivät aina tiedä, keitä kokoukseen osallistuu, jos he eivät seuraa ohjelman hallintänäyttöä.

Kokoukseen osallistutaan heti alussa, kun puheenjohtaja on tervehtinyt osallistujia. Monet kokouksen osallistujat vastaavat tähän tervehdykseen. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja toivottaa hyvää huomenta ja kaksi muuta osallistujaa vastaavat tähän.

”Hyvää huomenta (henkilön nimi) puolesta.”

”Hyvää huomenta.”

”Hyvää huomenta.” (2,9)

Pääsääntöisesti audiokokouksessa osallistutaan keskusteluun, kun halutaan ottaa puheenvuoro, tai kun asia koskee tiettyä henkilöä, jolloin tämän on paikalla ollessaan osallistuttava keskusteluun. Kysymys saatetaan osoittaa suoraan henkilön nimellä, jolloin tämä tietää vastata. Seuraavassa esimerkissä eräs osallistujista kysyy toiselta, mihin mennessä hinnoittelu tarvitaan ja toinen vastaa siihen.

”Oliko sulla (henkilön nimi) millon tarve tolla hinnoittelulle?”

”No niin pian kuin mahdollista.” (2,10)

Kokouksissa ei erikseen jaeta puheenvuoroja, vaan osallistujat ottavat puheenvuoron itse. Tästä on voitu sopia tiimissä, mutta lopullinen käytäntö siitä, miten puheenvuoro otetaan, on muodostunut vuorovaikutuksessa. Välillä osallistujat puhuvat toistensa päälle, kuten seuraavassa esimerkissä, jossa avointa kysymystä seuranneen hiljaisuuden jälkeen kaksi osallistujaa alkaa puhua samaan aikaan.

”Onko halukkaita ottamaan tätä?”

[hiljaisuus]

”Totaa..”

”Ketskäs ne oli niitä mestareita?”

”Nii ketskäs oli niitä mestareita?” (2,11)

Joskus keskusteluun osallistutaan sanomalla ensin oma nimi ja sen jälkeen asia, kuten seuraavassa esimerkissä, jossa puheenjohtaja kysyy muista hyvistä asioista ja henkilö vastaa sanomalla ensin nimensä ja sitten asiansa.

”Onko muita hyviä juttuja?”

”Hei (henkilön nimi) täällä, vähän huonoksi havaittua, kun...” (1,14)

Omaa nimeä ei sanota usein puheenvuoron alkuun, mutta jotkut osallistujat käyttävät tätä tapaa. He yrittävät ilmeisesti tuoda vuorovaikutukseen uutta käytäntöä, joka helpottaisi puhujan tunnistamista.

Kaikki osallistujat eivät osallistu keskusteluun aktiivisesti, vaan lähinnä kuuntelevat taustalla ja kommentoivat, kun pyydetään osallistumista. Usein aktiivisimmat osallistujat ovat aktiivisia myös muissa kokouksissa ja pyrkivät muutenkin kehittämään tehtäviä ja antamaan neuvoja.

Osallistumista ja etenemistä kokouksessa näyttää välillä haittaavaan muiden työasioiden teko samaan aikaan. Tästä kertoo esimerkiksi tilanne, jossa puheenjohtaja varmistaa kokouksen lopussa, että kaikki asiat tulivat käsitellyiksi. Pitkän hiljaisuuden kuluttua puheenjohtaja alkaa lopettaa kokousta, kunnes eräs osallistuja ilmoittaakin, että oli vielä yksi asia ja sanoo, että oli taas muita viestintäteknologioita päällä.

”Siinä tais olla kaikki käsiteltynä. Oliko muita kommentteja tähän viikon alkuun? [hiljaisuus]  
Ei muita, selvä.”

”Eiku oli! Taas mul oli muita päällä...” (3,16)

Tämä esimerkki kuvastaa kyseisen osallistujan osallistumattomuutta. Vaikuttaa siltä, että hän ei ole seurannut kokouksen kulkua, vaan on tehnyt muuta samaan aikaan. Sana ”taas” viittaa siihen, että tämä ei ollut ensimmäinen kerta, kun näin kävi.



## 4.3 Vuorovaikutus audiokokouksessa

Vuorovaikutus on luonteeltaan ryhmäviestintää, sillä osallistujia on kuudesta ylöspäin ja aktiivisesti keskusteluun osallistuvia on enemmän kuin kaksi. Keskustelu on pääpiirteiltään tehtäväkeskeistä ja sisältää paljon ammattisanastoa. Kokouksessa on myös suhdetason viestintää, jota ilmennetään myötäilemällä, kuuntelemalla, nauramalla sekä vapaalla keskustelulla. Vuorovaikutusilmapiiriä voi kuvailla miellyttäväksi, asiakeskeiseksi ja tehokkaaksi mutta kuitenkin vapaaksi, jolloin kaikki voivat sanoa sanottavansa, nauraa ja kertoa vitsejäkin.

### 4.3.1 Vuorovaikutuksen funktiot

Kokouksen tarkoituksena on käsitellä tiimin toiminnan seurantaan ja kehitykseen liittyviä asioita. Niitä ilmaistaan seuraavanlaisella vuorovaikutuksella:

Tilannekatsaus

Tiedottaminen

Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko

Kontrolli

Työn arviointi ja tavoitteen seuranta

Keskinäinen apu ja tuen osoittaminen

Tiimihengen ylläpito

Tekniikkaan liittyvä keskustelu

Nämä ovat siis vuorovaikutuksen funktioita tässä audiokokouksessa. Myös auditiivista palautereagointia ja myötäilyä, eli sanomalla johonkin väliin ”joo” tai ”mm”, on jonkin verran, mutta ne sisältyvät edellisiin funktioihin eivätkä muodosta omaa luokkaa. Jokaisessa kokouksessa on kaikkia funktioita, mutta eniten on tilannekatsausta.

*Tilannekatsaus* on vuorovaikutusta, jossa keskustellaan tiimin toiminnasta ja siitä, missä vaiheessa jo aloitetut tehtävät ovat. Tilannekatsausta on esimerkiksi kommentti, jossa puheenjohtaja siirtyy seuraavan aiheeseen ja kysyy, missä vaiheessa kyseinen asia on. Asiasta vastaava henkilö vastaa ja puheenjohtaja päivittää tapahtuman intranettiin.

”No sitten mennään jatkuvaan parantamiseen, palaverikäytännöt on vasta tulossa, joten ei jäädä siihen. Kirjaukseen yhteisiä pelisääntöjä, missäs vaiheessa tämä on?”

”Viime viikon tapaaminen jouduttiin perumaan, mut me käydään tänään (henkilön nimi) kanssa sitä vähän läpi.”

”Mikäs päivä tänään on... [kirjoittaa intranettiin päivityksen äsken käsitellystä aiheesta]”

(2,12)

*Tiedottaminen* on vuorovaikutusta, jossa kerrotaan muille osallistujille tiimin ulkopuolisista tai sisäisistä asioista ja havainnoista, joilla on vaikutusta työn tekoon. Tiedottamiseen ei välttämättä tarvita keskustelua vaan se voi olla yhden henkilön puheenvuoro, jossa hän tiedottaa asiasta. Tiedottamista on erityisesti Jatkuva parantaminen -osion Hyväksi havaittua -kohdassa. Seuraavassa esimerkissä eräs osallistujista tiedottaa Hyväksi havaittua -kohdassa muille intranetistä löytyvistä viestinnän mallipohjista.

”Intranetissä on viestinnän mallipohjia, joita ehkä saatatte jossain vaiheessa tarvita, jossain projekteissa.” (1,15)

*Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko* on keskustelua, jossa selkeästi pohditaan, miten tietyn ongelman tai asian suhteen pitäisi toimia, argumentoidaan puolesta tai vastaan ja saadaan asialle jonkinlainen päätös. Seuraavassa esimerkissä tiimin jäsenillä on ongelma, johon he yrittävät löytää ratkaisun. Eräs tiimin jäsen yrittää löytää jonkun toisen seuraavalle aamulle varmistamaan, että koulutuksen laitteet lähtevät toimimaan, sillä hän on itse estynyt tulemaan paikalle. Tähän vastataan kertomalla omista esteistä ja lopulta päätymällä siihen, että henkilön kannattaa soittaa toiselle henkilölle, joka saattaisi olla paikalla, kun muut eivät ole.

”Huomenna aamulla, kun on se koulutus, niin voisko joku käydä tarkistaa, että laitteet lähtee pyörii, onko kukaan (paikan nimi) huomenna ysiltä?”

”Mä oon huomenna (paikan nimi) mutta mulla on tosi tärkeä tehtävä: oon (nimi) tentin valvoja.

”Ja mä oon siinä tentissä”

”Okei”

--

”Soita (henkilön nimi), kun muut ei näytä olevan paikalla.”(3,17)

Ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa on myös kohdissa, joissa päätetään, kuka ottaa uuden työn hoitaakseen. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kysyy kenellä olisi aikaa ottaa uusi työ ja pitkän keskustelun jälkeen yksi osallistujista ilmoittaa ottavansa sen.

”Mites toi sisäisen kyselytutkimuksen rakentaminen? Kenellä olisi tilaa ottaa tämä?”

--

”Mä voin vaik ottaa sen.” (3,18)

Ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa siirretään joskus muille areenoille argumentoiden, että asiaa ei voida päättää meneillään olevassa tiimin toiminnan seuranta- ja kehityskokouksessa. Tiimillä on omat norminsa siitä, millaisissa kokouksissa käsitellään mitään asioita. Ilmeisesti kaikki asiat eivät sovi tiimin työn seuranta- ja kehityskokoukseen, vaikka siellä saa nostaa esille töissä ilmenneitä ongelmia ja epäkohtia sekä ratkaista niitä. Kaikkia asioita ei kuitenkaan voi päättää tiimin työn seuranta- ja kehityskokouksessa. Seuraavassa esimerkissä yritetään löytää ratkaisua, kannattaako tämän tiimin lähteä ajamaan tiettyä asiaa koko organisaatiolle. Ongelmaan ei löydy ratkaisua kokouksessa, sillä lopullinen kommentti siirtää asian muille areenoille argumentoimalla, että asiaa ei voi päättää tässä kokouksessa.

”Eiku mun mielestä pitäisi saada yhteinen päätös että kannattaako meidän lähte..”

”Mut me ei voida päättää sitä tässä kokouksessa.” (2,13)

*Kontrolli* on vuorovaikutusta, joka liittyy työn seurantaan. Se on valvontaa työstä, työhön käytetystä ajasta ja siitä, että työt tulevat tehdyiksi. Näissä audiokokouksissa kontrolli ja eräänlainen työorientoituneisuus ovat selkeästi havaittavissa. Kokouksessa käsitellään sellaisia asioita kuin suorituskyky ja tulosseuranta, pidetään tunti-päiväkirjaa töistä sekä vaaditaan selitykset, jos jollain on huomattavasti vähemmän tunteja kuin muilla. Myös tiimin johtaja pitää yllä kontrollia ja valvoo, että tiimin jäsenet tekevät työnsä sovitusti. Kontrollia on esimerkiksi vuorovaikutus, jossa yksi tiimin jäsen ei ole kirjannut tunteja viime viikolla. Häneltä kysytään asiasta ja hän ilmoittaa, että ohjelmassa tapahtui virhe, kun hän yritti kirjata niitä.

”(henkilön nimi) ilmeisesti puuttu tunnit, onko (henkilön nimi) linjoilla, on, onko niin (henkilön nimi) että et oo viime viikolta kirjannu tunteja?”

”Joo, mä luulin että olin kirjannu ne ja kirjasin äsken uudestaan, onneksi tällä kertaa tallensin, sillä jostain syystä se heittää mut ulos ”run time error”, ja mä en muistanu et toi tapahtui myös viime viikolla - -”

- -

”Joo, eli nää kannattaa (tiimin johtajan nimi) ottaa huomioon”

”Joo ku saatte tunnit kirjattua ni laittakaa viesti ja mä ajan ton uudestaan” (2,14)

Myös tiimin tulosta ja tavoitetta seurataan, ja hyvin tehdystä työstä ollaan tyytyväisiä. *Työn arviointi ja tavoitteen seuranta* ovat vuorovaikutusta, jossa kiinnitetään huomiota lopputulokseen: miten on suoriuduttu, ja onko päästy tavoitteeseen. Se on lähellä kontrollia, mutta kontrollissa huomio on siinä, miten työt on tehty, ei lopputuloksessa. Seuraavassa on kyse työn arvioinnista ja tavoitteen seurannasta. Esimerkissä tarkkaillaan työtuntitaulukkoa, jonka mukaan tuntimäärissä ollaan menossa hyvään suuntaan.

”Viime viikko, no siellä on tavanomaista enemmän ehkä keltaista ja vihreää kuin muita värejä verrattuna aikasempiin viikkoihin, ja sehän kertois kai että hyvään suuntaan ollaan siltä osin menossa.” (3,19)

*Keskinäinen apu ja tuen osoittaminen* ovat vuorovaikutusta, jossa autetaan toisia ja osoitetaan heille tukea. Tällaista on esimerkiksi vuorovaikutus, jossa uutta työtä ei väkisin anneta henkilölle, jolla on kiireinen tilanne. Tukea osoitetaan myös tilanteessa, jossa puheenjohtaja ilmoittaa Onnistumiset -kohtaan, että yksi tiimin jäsenistä on päässyt tentistä läpi. Tähän toinen vastaa, että kolmaskin henkilö pääsi läpi, jolloin puheenjohtaja kirjaa nämä ylös intranettiin.

”Onko muita? Jos ei niin ainakin yks onnistuminen ennen kuin alatte siellä miettiä ja sanotte ääneen. Kuulin että (henkilön nimi) on päässyt tentistä läpi.”

”Ja eikös (toisen henkilön nimi) päässyt kans.” (2,15)

Näillä kommentteilla kannustetaan muita, ollaan ylpeitä ja kehutaan, kun tiimin jäsen menestyy. Tiimin jäsenet myös auttavat toisiaan, jos heillä on ongelmia työn tekemisessä. Näin työ saadaan tehtyä ja tiimin mainetta voidaan ylläpitää, kun se menestyy. Jos kaikkea apua ei voi antaa tässä audiokokouksessa, sitä voidaan antaa kokouksen jälkeen, kuten seuraavassa esimerkissä

”Me voidaan kattoo tätä vielä yhdessä tän jälkeen, jos haluat.” (1,16)

*Tiimihengen ylläpito* on vuorovaikutusta, jossa keskustellaan vapaammin, kerrotaan vitsejä ja nauretaan. Se sisältää suhdetason viestintää. Esimerkiksi pikkujoulujen sujumisesta keskustelu on vapaata keskustelua ja näin tiimihengen ylläpitoa. Seuraavassa esimerkissä keskustellaan viikon onnistumisista. Eräs osallistujista huomauttaa onnistumisten olevan joskus vähissä, johon toinen kommentoi vitsikkäästi tiimin olevan surkea. Keskustelu jatkuu vielä toisilla urilla, kun yhdeltä kysytään viikkokokoukseen osallistumista ja sitä, miksei hän pääse paikalle.

”Onneks edes yks onnistuminen kerran viikossa.”

”Ollaan me surkeita.”

”Hehehe, tää on vähän tää suomalainen mentaliteetti, ettei haluta kaikkea kehua.”

”Hei (henkilön nimi) tulethan sinä sitte nii aikasi sillo torstaina, että oot viikkokokouksessa?”

”En tuu.”

”Etkö tuu, miks?”

”Sen takia, et meillä tulee junat niin hölmösti.” (1,17)

Tiimissä käytetään paljon myös sanoja ja ohjelmien nimiä, joita vain kyseinen työyhteisö käyttää. Yksi esimerkki tällaisesta on muun muassa resurssipyyntöjä eli työpyyntöjä tarkoittava ”resut”. Tiimin omasta nimestäkin tehdään välillä muunnoksia esimerkiksi eri murteiden avulla. Tällaiset asiat voivat luoda tiimissä yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkeä.

*Tekniikkaan liittyvää keskustelua* löytyy joka kokouksesta, mutta kokoukseen keston nähden tekniikasta puhutaan vähän. Tekniikkaan liittyvä keskustelu voi olla intranetin päivittämiseen, audiokokousohjelman käyttöön tai ääneen liittyvää keskustelua. Seuraavassa esimerkissä eräs osallistujista menee vahingossa pitoon eli ei ole enää mukana kokouksessa, jolloin ohjelma ilmoittaa siitä, ja muut keskustelevat siitä, kuka meni pitoon.

”Olette pidossa, olkaa hyvä ja odottakaa.”

”Kuka on pidossa?”

”Miks mä oon pidossa?”

”Kuka meni holdii? Eiku joku meni holdii ni se rupes huutaa.”

”Oliko sulla (henkilön nimi) vielä lause kesken?” (2,16)

Myös kokouksen lopussa saattaa olla tekniikkaan liittyvää keskustelua, kun kokousta ei osata pysäyttää, niin kuin seuraavassa esimerkissä.

”(henkilön nimi) älä mee vielä, mistä mä tän pysäytän?”

”Siitä nii.. ok.” (1,18)

### 4.3.2 Vuorovaikutuksen ominaispiirteitä

#### Erimielisyydet ja väärinymmärrykset

Vuorovaikutuksessa esiintyy jonkin verran erimielisyyksiä ja väärinymmärryksiä. Tällaisissa tilanteissa on päälle puhumista ja äänen korottamista. Nämä tunnutaan ohittavan melko nopeasti eikä vaikuta siltä, että kukaan olisi pahoittanut mieleensä. Toisaalta ulkopuolinen havainnoija ei näe ihmisen mieleen. Seuraavassa esimerkissä kaikkien osallistujien kalenterit eivät ole olleet näkyvillä, joten keskustelu kääntyy siihen, tulisiko kaikkien kalentereiden olla muiden tiimin jäsenten nähtävillä. Esimerkissä yksi sanoo asiansa painokkaasti, ja toinen yrittää kommentoida väliin parikin kertaa, mutta painokkaasti asiansa sanova saa puheenvuoron itselleen.

”Ehkä siinä on sitten joku selitys.”

”Eiku kaikkien kalenterit on kaikille näkyvissä, piste. - -”

”No näättekste—”

”Ne jotkut mitkä on syytä laittaa ni laitetaan yksityiseksi - -”

”Nii just--”

”Se on talon politiikka.”

”Nii just, no näättekste, mä en ainakaan nää tota (henkilön nimi) kalenteria, enkä muuten (toisen henkilön nimi).”

”Mulla on sama.” (1,9)

#### Huumori

Audiokokouksessa on hyvä ilmapiiri, jota ylläpidetään huumorin, tuen osoittamisen ja keskinäisen avun sekä tiimihengen ylläpidon avulla. Kuten jo tiimihengen ylläpitoa kuvattaessa tuli ilmi, kokouksessa nauretaan ja kerrotaan asioita välillä vitsillä. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja kysyy henkilöltä, olisiko hänellä aikaa ottaa työtehtävä. Henkilö vastaa humoristiseksi tulkittavissa olevalla äänensävyllä, ettei aikaa ole, sillä hänellä on töitä. Puheenjohtaja vastaa nauraen, että henkilöllähän on hieno tilanne.

”Oisko sulla (henkilön nimi) aikaa tähän?”

”Mulla nyt on semmonen tilanne, ettei yksinkertaisesti oo aikaa.”

”Okei sit.”

”Minulla on töitä.”

”Sinulla on töitä, no sehän on hieno uutinen heheheh, hyvä.” (2,17)

Tämä on esimerkki huumorista kokouksessa, mutta myös tuesta ja avusta, sillä uutta työtehtävää ei väkisin osoiteta henkilölle, jolla on kiireinen tilanne. Huumoria on jokaisessa kokouksessa, ja sillä näyttää olevan suuri rooli kokouksen ilmapiirin luomisessa. Vaikka kokouksessa seurataan tiimin toimintaa ja kehittymistä ja asiat saattavat vaikuttaa rutiinilta, tehdään ne ajoittain pilke silmäkulmassa, jolloin ilmapiiri ei ole niin vakava mutta pysyy aina kuitenkin asiallisena.

## 5 TULOSTEN POHDINTA

### 5.1 Tiivistelmä tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida audiokokousta työelämän vuorovaikutustilanteena. Tutkimustavoitetta selvitettiin kolmella tutkimuskysymyksellä, jotka keskittyivät audiokokouksen yhteisen virtuaaliseen tilaan, rakenteisiin ja vuorovaikutukseen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millainen on audiokokouksen yhteinen virtuaalinen tila, saatiin vastaus. Audiokokouksen yhteinen virtuaalinen tila muodostuu audiokokousohjelman hallintänäytöstä ja kokouksessa näytettävästä materiaalista eli tässä tapauksessa intranet-sivustosta. Yhteinen virtuaalinen tila on merkittävässä roolissa audiokokouksessa, sillä se tuottaa kokoukseen kronologisen rakenteen, joka on jokaisessa kokouksessa samanlainen puheenjohtajasta riippumatta. Lisäksi kokouksen muistiinpanot tehdään yhteiseen virtuaaliseen tilaan, jolloin ne ovat saman tien kaikkien nähtävillä.

Toisella tutkimuskysymyksellä, millaisia rakenteita audiokokouksessa on, saatiin vastaus siihen, millaisia resursseja sekä sovittuja ja vuorovaikutuksessa muodostuvia normeja audiokokouksessa on. Audiokokous ja sen teknologiset ominaispiirteet itsessään ovat resursseja, joita tiimi käyttää vuorovaikutukseen. Puheenjohtajan rooli on ennalta sovittu, mutta hänen tapansa johtaa puhetta ovat muodostuneet vuorovaikutuksessa. Puheenjohtaja on tärkeässä asemassa, sillä hän aloittaa ja lopettaa kokouksen sekä vie keskustelua eteenpäin. Toinen havaittava rooli on tiimin johtaja, joka ei toimi puheenjohtajana audiokokouksessa, mutta tuo johtajuuttaan esille sanomalla asioihin viimeisen sanan, jos puheenjohtaja ei ole sitä tehnyt. Audiokokouksen vuorovaikutukseen osallistutaan ottamalla puheenvuoro itse tai vastaamalla kysymykseen. Huomionarvoista osallistumisesta on joidenkin käytäntö sanoa oma nimensä puheenvuoronsa alkuun, jolloin muut tunnistavat hänet helposti. Osallistumisesta audiokokoukseen näyttää haittaavan muiden asioiden teko samaan aikaan, jolloin ei seurata kokouksen asioita.



Kolmanteen tutkimuskysymykseen, millaista on audiokokouksen vuorovaikutus, saatiin myös vastaus. Audiokokouksen vuorovaikutus on pääpiirteiltään tehtäväkeistä, mutta kuitenkin vapaata, jolloin keskustelussa on huumoriakin. Vuorovaikutuksen funktioita ovat tilannekatsaus, tiedottaminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, kontrolli, työn arviointi ja tavoitteen seuranta, keskinäinen apu ja tuen osoittaminen, tiimihengen ylläpito sekä tekniikkaan liittyvä keskustelu. Keskustelussa on paljon tilannekatsausta mutta verrattain vähän tekniikkaan liittyvää keskustelua. Seuraavassa tarkastellaan tuloksia aikaisemman tutkimuksen valossa.

## **5.2 Yhteisen virtuaalisen tilan tarkastelua**

Audiokokous on toimiva viestintäväline, joka mahdollistaa vuorovaikutuksellisen organisaatioviestinnän. Kuten Berry (2011, 195) ilmaisee, organisaatioiden on luotava tiimeille tehokkaan työskentelyn mahdollistavat olosuhteet ympäristössä, jossa tehdään työtä hajautuneesti ja teknologian välityksellä. Tämän tutkimuksen yhteistyöorganisaatio näyttää tehtyjen tarkkailujen perusteella onnistuneen hyvin, sillä tiimi voi viestiä audiokokouksessa ilman suurempia ongelmia tehokkaasti niin, ettei aikaa mene hukkaan. Teknologia on siis saatu toimimaan, ääni kuuluu ja yhteinen virtuaalinen tila ohjaa audiokokouksen vuorovaikutusta. Lisäksi se mahdollistaa muistiinpanojen teon ja audiokokouksen nauhoittamisen. Nauhoittamisen ominaisuutta onkin kuvattu hyväksi, sillä se mahdollistaa asioiden kertaamisen myöhemmin (Twine & Brown 2011, 246).

Yhteinen virtuaalinen tila on merkittävässä roolissa audiokokouksessa. Ensinnäkin audiokokousohjelman hallintänäytöstä nähdään kokouksen osallistujat, hallitaan viestinnän muotoa ja osallistujille näytettävää materiaalia. Intranet-sivusto puolestaan auttaa kokouksen läpiviennissä tuottaen siihen kronologisen rakenteen, joka on samanlainen jokaisessa kokouksessa. Audiokokousohjelma, sen hallintänäyttö ja kokouksessa näytetty intranet-sivusto luovat audiokokoukseen tyypillisiä kokousten ominaispiirteitä. Näitä ovat etukäteen järjestetty aika ja paikka,

kokouksen tavoite, puheenjohtajuus, ennalta suunniteltu agenda ja puhuminen vuorotellen (Asmuß & Svennevig 2009, 10).

Audiokokoukselle on varattu tietty aika, sen tavoitteena on tiimin toiminnan seuranta ja kehittäminen, josta puheenjohtaja huolehtii käymällä läpi intranet-sivuston asiat, jotka toimivat kokouksen agendana. Koska audiokokouksessa ei nähdä toisia, vaan kuullaan heidän äänensä, on yhtäaikainen puhuminen mahdotonta, sillä silloin kukaan ei saa selvää kyseisestä asiasta. Kasvokkaiskokouksissakaan ei puhuta päällekkäin, mutta vuorotellen puhuminen korostuu audiokokouksessa, jotta asioista on mahdollista saada selvää.

Toisaalta kokouksien yleisiin piirteisiin kuuluu myös, että niissä tehdään yleensä muistiinpanot tai jonkinlainen muistio kokouksessa käsitellyistä asioista. Tässä tutkimuksessa yhteinen virtuaalinen tila ohjaa puheenjohtajaa hyvin tekemään muistiinpanot samanaikaisesti kokouksen edetessä. Koska puheenjohtaja näyttää intranet-sivuston omalta näytöltään myös muille, näkevät kaikki osallistujat samanaikaisesti, mitä puheenjohtaja päivittää. Näin ollen, jos muistiinpanosta tulee virheellinen, voivat osallistujat saman tien huomauttaa asiasta, ja virhe saadaan korjatuksi. Muut osallistujat voivat siis vaikuttaa siihen, mitä puheenjohtaja kirjaa.

Tämän tutkimuksen tapausesimerkkeinä olleet kokoukset ovat matriisiorganisaation tiimikokouksia, joissa organisaation johtamisfilosofian mukaan keskustellaan tiimin toiminnan seurannasta ja kehittämisestä. Jo tällainen kokous kertoo, että organisaatio luo tiimeilleen puitteet, jotka mahdollistavat itse työskentelyn, mutta huolehtivat myös työskentelyilmapiiristä. Intranet-sivustolta tulee nimittäin aiheita, joissa puhutaan muun muassa viikon onnistumisista ja hyväksi havaituista käytännöistä ja näin luodaan miellyttävää ilmapiiriä kokoukseen. On nimittäin merkkejä siitä, että kokoustyytyväisyydellä on vaikutusta myös työtyytyväisyyteen (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler 2010).

Onkin mielenkiintoista pohtia, kuka yhteisen virtuaalisen tilan ja erityisesti intranet-sivuston on suunnitellut. Tässä tutkimuksessa kokouksen kronologinen rakenne näyttää toimivan hyvin, sillä intranet-sivusto ohjaa puheenjohtajaa ja osallistujia käymään läpi kaikki asiat. Eri asia on, ovatko kaikki kohdat oleellisia tiimin toiminnassa ja seurannassa, ja onko ne toteutettu niin, että ne palvelevat tehokasta ja yhteisymmärrystä luovaa vuorovaikutusta. Esimerkiksi erilaiset taulukot voivat

herättää väärinymmärryksiä tulkinnoissa ja siten niiden läpikäyminen audiokokouksessa voi olla haastavaa, jos kaikki osallistujat eivät tunne niitä hyvin. Intranet-sivuston aiheisiin on siis varmasti vaikuttanut se, onko sen tehnyt IT-alan vai kenties ryhmä- ja tiimiviestinnän asiantuntija.

### **5.3 Pohdintaa audiokokouksen rakenteista**

Audiokokouksessa on monenlaisia rakenteita, joista osa on resursseja ja osa ennalta sovittuja tai vuorovaikutuksessa muodostuvia normeja. Nämä rakenteet ohjaavat audiokokouksen vuorovaikutusta ja audiokokouksen vuorovaikutuksessa luodaan, ylläpidetään ja muokataan uusia ja vanhoja rakenteita. (ks. rakenteistumisen teoria, Poole 2003.)

Tässä tutkimuksessa audiokokous ja sen teknologia itsessään ovat resurssi, jota tiimi hyödyntää viestiäkseen. Toisaalta myös tiimin jäsenet ovat resurssi, sillä he käyttävät audiokokousta tietoja ja taitojaan hyödyntäen. Jo hajautettujen tiimien perustana on, että tiimin jäsenet osaavat käyttää valittua viestintäteknologiaa. Audiokokous on yhteistyöorganisaatiossa jokapäiväinen viestintäväline, jonka käyttö on tuttua tiimin jäsenille. Audiokokousten käytön onkin huomattu olevan mutkatonta, kun kaikki tiimin tai projektin jäsenet tuntevat audiokokousten tekniset ja sosiaaliset puolet, ja kokousta käytetään viikoittain (Niinimäki, Piri, Lassenius ja Paasivaara 2011.)

Tämän tutkimuksen audiokokous on hyvin puheenjohtajavaltainen. Siihen vaikuttaa varmasti, että puheenjohtaja käsittelee intranet-sivustoa, tekee muistiinpanot, aloittaa ja lopettaa sekä ohjaa kokousta eteenpäin. Audiokokoukseen tulee tehokkuutta, kun se on järjestetty ja johdettu hyvin (Twine & Brown 2011, 246.) Onkin havaittu, että audiokokouksissa on strukturoinnin tarvetta, joka tarkoittaa juuri puheenjohtajan roolia ja ennalta sovittua agenda (Sivunen 2007, 146.) Tässä tutkimuksessa puheenjohtajan rooli on sovittu ennalta ja jokainen tiimin jäsen toimii siinä vuorollaan. Tämä voi olla organisaation ja tiimin johtajan puolelta alaisten motivointia, sillä heille annetaan vastuuta.

Puheenjohtajalla on erilaisia tapoja viestiä kokouksessa riippuen kyseisen puheenjohtajan omista tavoista, mahdollisesti sovitusta käytänteistä tai vuorovaikutuksessa muodostuneista käytänteistä. Aloitukseen kuuluu jonkinlainen tervehtiminen ja aloitussanat, joilla voidaan ilmoittaa paikallaolijat, kokouksen tarkoitus tai nauhoituksen käyntiin lähteminen. Alussa ei kuitenkaan ole small talkia vaan mennään suoraan asiaan. Tämä kuvaa audiokokouksen tehtäväkeskeistä luonnetta, joka on havaittu myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Halbe 2012; Sivunen 2007; Wainfan & Davis 2004). Small talkia on Halben (2012) tutkimuksen mukaan vain audiokokouksen alussa, jos ollenkaan.

Puheenjohtaja vie audiokokousta eteenpäin päättämällä edellisen asian jollain kommentilla ja ilmoittamalla seuraavan kohdan. Mielenkiintoista on puheenjohtajan ja tiimin johtajan rooli näissä kohdissa. Jos puheenjohtaja ei ole saanut päätöstä jollekin asialla, sanoo tiimin johtaja viimeisen sanan. Heidän välillään on siis jonkinlaista valtapeliä, sillä heillä molemmilla on positionaalinen eli virallinen johtajan paikka. Tosin audiokokouksessa puheenjohtaja on se virallinen johtaja ja tiimin johtaja epävirallinen eli emergentti johtaja, joka ajoittain nousee johtajaksi. Lisäksi tiimin johtaja tuo omaa asemaansa esille kontrolloimalla työntekoa tai vaikuttamalla ajoittain puheenjohtajan muistiinpanoihin. Audiokokouksen lopussa tiimin johtaja ei enää puutu asioihin vaan osallistuu muiden tapaan hyvästelemällä ja kiittämällä kokouksesta. Puheenjohtaja varmistaa lopussa vielä mahdolliset muut asiat ennen kuin lopettaa kokouksen. Myös hän kiittää kokouksesta ja hyvästelee muut osallistujat. Tässä on siis paikka muille kommentteille, mutta niitä tulee melko vähän. Myös tutkimuskirjallisuudessa muiden kommenttien on havaittu olevan vähäisiä, ja niitä esiintyy enemmän kokouksen ulkopuolella (Halbe 2012).

Erityisesti osallistumisessa on erilaisia normeja audiokokouksessa. Poole (2003, 49) huomauttaakin rakenteistumisen olevan jatkuva prosessi, sillä tiimin jäsenet rakentavat tiimiään jokaisella teollaan joko luoden uusia rakenteita tai muokaten tai vahvistaen aikaisempia. Tällainen toiminta on hyvin nähtävissä myös audiokokouksessa. Osa tiimin jäsenistä vahvistaa aikaisempia käytäntöjä ja osa yrittää luoda uusia esimerkiksi sanomalla oman nimensä puheenvuoron alkuun. Halbe (2012) huomasi, että itse-identifikaatio (self-identification) kuuluu selkeästi puhelinkonferenssien alkuun, kun kerrotaan, keitä on paikalla, mutta puheenvuoron alussa tunnistautuminen ei ole

vakiintunut käytäntö. Useimmat ihmiset odottavat olevansa tunnistettavia, kun ovat kerran esittäytyneet.

#### **5.4 Audiokokouksen vuorovaikutuksen tarkastelua**

Tässä tutkimuksessa audiokokouksen vuorovaikutuksen funktioiksi havaittiin tilannekatsaus, tiedottaminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, kontrolli, työn arviointi ja tavoitteen seuranta, keskinäinen apu ja tuen osoittaminen, tiimihengen ylläpito sekä tekniikkaan liittyvä keskustelu. Nämä ilmaisevat lisäksi tiimin toiminnan seurantaan ja kehittämiseen liittyvää vuorovaikutusta. Myös projektin etenemiseen liittyviä asioita käsittelevissä audiokokouksissa, vuorovaikutuksen funktioina ovat työn seuranta, edistyminen ja haasteet sekä lisäksi ideointi projektin suhteen. Toisaalta audiokokousta saatetaan käyttää myös viikoittaiseen suhdetason kokoukseen, jossa ei puhuta työasioita. (Niinimäki, Piri, Lassenius & Paasivaara 2011, 7.) Sivusen ja Valon (2010, 152–153, taulukko 7.2) mukaan audiokokouksen funktioita voivat olla usean tiimin jäsenen tiedottaminen, ideointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, neuvottelu, synkronisen palautteen antaminen, suhdetason viestintä, sosiaalisen läheisyyden luominen, yhteisen paikan jako, tiedostojen jako ja niistä keskusteleminen sekä auditiivinen palautereagointi ja myötäily.

Vaikka kaikissa kolmessa tutkimuksessa on kyseessä laadullinen tutkimus, jonka tuloksia ei voi yleistää, voidaan silti huomioda, että audiokokouksissa näyttäisi olevan myös yleisiä vuorovaikutuksen funktioita. Nämä ovat tiedottaminen ja työn tilannekatsaus, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, suhdetason viestintä ja eräänlainen tiimihengen ylläpito, johon liittyvät keskinäinen apu ja tuen osoittaminen sekä sosiaalisen läheisyyden luominen.

Tässä tutkimuksessa audiokokouksessa ei keskusteltu paljon tekniikasta, sillä se oli saatu toimimaan, ääni kuului hyvin eikä tekniikan kanssa ollut suurempia ongelmia. Tekniikkaan liittyvän keskustelun vähyyks on selkeästi erilainen tulos kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa tekniikkaan liittyvä keskustelu on selkeästi mukana vuorovaikutuksessa ja ajoittain haittaa kokouksen etenemistä. Teknisiä ongelmia voivat

olla internet-yhteyden kaatuminen, mikrofonit ja äänen huono kuuluminen sekä erityisesti videoneuvotteluissa äänen ja kuvan laatu (Sivunen 2007, 162–163). Äänen huono kuuluminen saattaa esimerkiksi estää audiokokouksen käytön kokonaan (Twine & Brown 2011). Lisäksi teknisistä ongelmista keskustelu vie aikaa kokouksen muilta asioilta, mikä saattaa olla yksi syy siihen, miksi teknologiavälitteinen viestintä koetaan joskus etäisemmäksi ja tehottomammaksi kuin kasvokkaisviestintä (Sivunen 2007, 171).

Mielenkiintoista on vielä huomioida audiokokouksen ilmapiiri. Se on tehtäväkeskeinen, mutta kuitenkin vapaa, jolloin osallistujat voivat turvautua välillä huumoriin ja nauraa. Myös muissa työelämän tutkimuksissa on havaittu audiokokousten olevan pääpiirteiltään tehtäväkeskeisiä (ks. esim. Halbe 2012; Sivunen 2007; Wainfan & Davis 2004). Toisaalta joissain tutkimuksissa on huomattu, että audiokokousta käytetään joskus myös pelkkään suhdetason viestintään (Niinimäki, Piri, Lassenius ja Paasivaara 2011.) Voitaisiin siis todeta, että audiokokousta voi käyttää sekä suhdetta tehtävätason kokouksiin. Vaikuttaa siltä, että tiimin valinta käyttää audiokokousta työn seurannan ja kehittämisen välineenä on onnistunut ja tarkoituksenmukainen.

## **5.5 Audiokokous teknologiavälitteisen viestinnän teorioiden valossa**

Työelämän viestintäteknologiana audiokokous on riittävän monipuolinen mahdollistaakseen vuorovaikutuksellisen organisaatioviestinnän. Jos mietitään viestintävälitteen monipuolisuuden teoriaa (Daft & Lengel 1987), luokiteltaisiin audiokokous vähemmän monipuolisiin välineisiin, sillä siinä ei ole niin paljon nonverbaalisia vihjeitä kuin esimerkiksi videokokouksessa, jossa äänen lisäksi nähdään myös videokuva osallistujista. Audiokokoukseen on kuitenkin lisätty pelkän äänen sijaan näyttöpainotteisia vihjeitä yhteisen virtuaalisen tilan muodossa. Nämä vihjeet helpottavat työskentelyä, kun kaikki voivat seurata samanaikaisesti kokouksen etenemistä ja lukea kyseiset materiaalit itse. Ainoastaan osallistuminen keskusteluun on audiokokouksessa haastavaa varsinkin avointen kysymysten ilmetessä, jolloin odotetaan

kommenttia kaikilta. Tällöin ensimmäinen reaktio on usein hiljaisuus, kun odotetaan, että joku vastaisi. Tämän jälkeen monet saattavat alkaa puhua samaan aikaan. Sivunenkin (2007) huomasi tutkimuksessaan, että koska puhelinneuvotteluissa vain yksi ihminen voi puhua kerrallaan, aktiivisten osallistujien määrä ei voi olla kovin suuri.

Ihmisten näkemättömyys tuo audiokokoukseen ominaisuuden, joka mahdollistaa muiden asioiden teon samaan aikaan ilman, että muut osallistujat tietävät. Tuloksista huomataan, että näissäkin audiokokouksissa on viitteitä siitä, että osallistujat tekevät kokouksen aikana jotain muuta, eivätkä kohdistä täyttä huomiotaan kokouksen asioihin. Tutkimuskielellä puhutaan monen asian samanaikaisesta suorittamisesta eli ”multitasking:sta” (ks. esim. Stephens & Davis 2009). Aiheen tutkiminen on lisääntynyt teknologian käytön myötä. Tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että samanaikaissuorittaminen riippuu osittain sen hyväksynnästä kokoukseen osallistuvien kesken. (Stephens & Davis 2009.) Jos samanaikaissuorittaminen alkaa häiritä kokousten asioiden kulkua, olisi siihen hyvä puuttua. Työyhteisön kannattaa laatia esimerkiksi ohjeet siitä, mikä audiokokousten aikana on sallittua. Audiokokouksen tästä ominaisuudesta voidaan pohtia, onko keskittyminen audiokokouksen aiheisiin haastavampaa kuin kasvokkain.

Jos pohditaan audiokokousta median synkronisuuden teorian kautta (Dennis, Fuller & Valacich 2008, 576.), tarkastellaan silloin sitä, miten audiokokouksen ominaispiirteet auttavat saavuttamaan synkronisuuden eli ihmisten työskentelyn yhdessä, samaan aikaan, samalla päämäärällä. Audiokokous on synkronisuuden asteeltaan kohtalainen. Tämä tarkoittaa, että viestit voidaan lähettää nopeasti monelle kuulijalle, mutta useita viestejä ei voida lähettää samanaikaisesti eikä viestejä pystytä työstämään uudelleen. Viesteistä tosin voi keskustella, jolloin vuorovaikutuksessa voidaan saavuttaa yhteisymmärrys ja lähentää merkityksiä. Tämän tutkimuksen tiimi on päättänyt käyttää audiokokousta, mutta sillä olisi mahdollista yhdistää siihen myös pikaviestin. Jos audiokokoukseen lisäisi pikaviestimen, jossa useita viestejä voitaisiin lähettää samanaikaisesti ja työstää ennen niiden lähettämistä, oltaisiin jo melko ideaalissa synkronisuuden asteessa. Median synkronisuuden teoria painottaakin, että mikään viestintäväline yksinään ei ole riittävä, vaan usein viestintään on hyvä käyttää välineiden yhdistelmiä.

## 5.6 Ohjeita audiokokouksiin osallistuville

Tulokset kertovat monipuolisesti audiokokouksen ominaispiirteistä, mutta antavat myös viitteitä siitä, millaista vuorovaikutuksen tulisi audiokokouksessa olla, ja millaisilla pienillä teoilla audiokokousta voisi tehostaa. Seuraavassa esitetään ohjeita audiokokouksiin osallistuville.

### 1) Käytännöt haltuun

Kaiken hajautuneen yhteistyön perusta on, että sitä tekevät osaavat käyttää työhön valittua teknologiaa. Lisäksi on sovittava tiimin omista käytännöistä.

- Audiokokousohjelman tekniikan hallinta
- Organisaation ja tiimin käytänteistä sopiminen: esimerkiksi puheenjohtajuus, kokousmuistiot, osallistuminen, ja mitä muita välineitä käytetään audiokokouksen lisäksi (esim. pikaviestin)

### 2) Tehoa vuorovaikutukseen

Koska audiokokouksissa ei nähdä muita, vaan ollaan vuorovaikutuksessa äänellä, on syytä muistaa tiettyjä asioita.

- Valmistautuminen kokoukseen
- Kuunteleminen ja kokouksen seuraaminen
- Puuttuminen siihen, jos joku ei kuuntele vaan tekee muita asioita samaan aikaan
- Kysyminen ja tiivistäminen edellisistä asioista omin sanoin yhteisymmärryksen luomiseksi.
- Puheenvuoron ottaminen, kun on sanottavaa ja selkeästi puhuminen.
- Puheenvuoron antaminen myös muille ja hiljaisimpien henkilöiden osallistaminen.
- Kysymysten osoittaminen henkilön nimellä, jotta saa vastauksen.
- Avoimissa kysymyksissä esimerkiksi audiokokousohjelmien äänestysominaisuuksien hyödyntäminen, jottei synny hiljaisuutta tai päälle puhumista.
- Oman nimen kertominen puheenvuoron alussa, jos kokouksessa on mukana henkilöitä, jotka eivät tunne hyvin toisiaan.



### 3) Puheenjohtajan tehtävät kaikille tutuiksi

Puheenjohtaja on merkittävässä roolissa audiokokouksen tehokkuuden kannalta.

- Kokouksen aloittaminen: kokouksen tavoitteen ja paikallaolijoiden kertominen
- Kokouksen eteenpäin vieminen: edellisen asian tiivistäminen tai lopettaminen ja uuden asian ilmaiseminen
- Hiljaisimpien osallistaminen ja äänekkäimpien keskeyttäminen
- Sivuraiteilta ohjaaminen takaisin asiaan
- Muistiinpanojen teko, jos sihteeriä ei ole erikseen
- Päätöksien tiivistäminen ja yhteisymmärryksen luominen
- Kohtelias ilmapiiri: tervehtiminen, kiittäminen ja hyvästeleminen
- Kokouksen lopettaminen: kaikki asiat käsitelty ja muiden asioiden varmistaminen

## 6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Laadullista tutkimusta arvioitaessa kiinnitetään huomio tutkimusprosessin luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljällä kriteerillä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Seuraavassa arvioidaan tehtyä tutkimusta näiden kriteerien näkökulmasta.

*Uskottavuus* luotettavuuden kriteerinä arvioi, miten tutkijan tulkinnat vastaavat aineistoa ja tutkittavien käsityksiä. Tämä tarkoittaa, että tutkijan tulisi tarkistaa, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1999, 211.) Tutkija tutustui aineistoonsa ja sen kontekstiin hyvin. Ennen tutkimusta tutkija haastatteli lyhyesti tiimin johtajaa saadakseen yleiskuvan tutkimuskontekstista, tiimistä ja kokouksesta. Hän myös kuunteli ja katseli kokoustallenteet useasti ennen tarkempaa analysointia.

Tutkija joutui kehittämään ja käyttämään omia sanavalintoja, jotka eivät välittämättä ole yhteneviä tutkittavien käsitteiden kanssa, mutta kuvaavat parhaiten audiokokousta työelämän vuorovaikutustilanteena. Jo sana audiokokous on tulkinta, jolla tutkija on päättänyt kuvata kyseistä vuorovaikutustilannetta. Tutkittavat eivät itse kuvailisi tilannetta audiokokouksena vaan kyseisen audiokokousohjelman nimellä, Lync tai LiveMeeting, joskus suomennoksena verkkokokous. Kyseiselle vuorovaikutustilanteelle oli haastava keksiä nimeä, sillä sitä kuvaillaan englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa monin eri termein, eikä Suomessakaan ole yhtenäisyyttä käsitteissä. Siispä tutkija valitsi omasta mielestään kuvaavimman termin vuorovaikutustilanteelle. Myös termit ”yhteinen virtuaalinen tila” ja verbi ”näyttää”, jolla kuvataan englanninkielistä termiä ”share” eli ”jaa” ovat tutkijan käsitteitä. Tutkittavat itse puhuvat näyttöjen ja materiaalien jakamisesta, mutta tutkija päätti kuvata tätä tilannetta näyttää-verbillä.

Lisäksi tutkija antoi tutkimusraportin luettavaksi organisaation yhteyshenkilölle, jotta tämä saattoi tarkistaa tutkijan tulkintojen mahdolliset asiavirheet. Yhteyshenkilön kommenttien pohjalta tutkija korjasi audiokokouksen tekniikkaan liittyvää kuvailua.

Muusta tekstistä yhteyshenkilöllä ei ollut erityistä kommentoitavaa. Yhteyshenkilö ei esimerkiksi huomannut tuloksissa mitään erityistä tai poikkeavaa, joten tuloksia voidaan pitää ainakin yhteyshenkilön käsitysten mukaan realistisina ja uskottavina.

*Siirrettävyys* luotettavuuden kriteerinä kuvaa, miten tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa toiseen kontekstiin ilman yleistämistä (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Tämän tutkimuksen tulokset antavat perustietoa audiokokouksen yleisluonteesta. Kyseessä oli tapaustutkimus, joten tarkoituksena ei alun perinkään ollut tulosten yleistettävyys. Tuloksia voi hyvin kuitenkin soveltaa tilanteisiin, joissa ollaan vuorovaikutuksessa audiokokouksen välityksellä audiokokousohjelmasta riippumatta. Voi olla, että toisissa ohjelmissa tekniikka ei ole yhtä kehittynyttä kuin toisissa, mutta kun perusidea on sama, ovat vuorovaikutuksen ominaispiirteetkin samanlaisia. Koska tutkitussa audiokokouksessa tarkastelun kohteena oli kahden yksilön sijaan ryhmä, ei tuloksia kannata soveltaa kahdenvälisiin keskusteluihin. Muunlaisia etäkokousjärjestelmiä ovat videokokoukset ja 3D-virtuaalikokoukset. Tämän tutkimuksen tuloksia voi soveltaa ja verrata kyseisiin tilanteisiin, mutta tulokset eivät ole täysin siirrettävissä niihin kontekstin erilaisuuden vuoksi.

*Varmuus* luotettavuuden kriteerinä arvioi, miten tutkijan omat ennako-oletukset on otettu tutkimuksessa huomioon (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tutkijalla ei ollut tilanteesta omiin kokemuksiin pohjautuvia ennakkotietoja. Käsitys audiokokouksen yleisyydestä työelämässä sekä mahdollisista audiokokouksen ominaispiirteistä oli omaksuttu keskusteluista, joita tutkija oli käynyt jo työelämässä olevien henkilöiden kanssa. Teoreettinen tieto oli omaksuttu tutkimustaan kerätystä kirjallisuudesta. Koska kyseessä oli tilanne, jota ei ollut tutkittu paljon, ei tutkijalla ollut laajoja ennako-oletuksia aiheesta. Tulosten analysointivaiheessa tutkija pyrki kuitenkin olemaan objektiivinen ja kuvailemaan vain sen, mitä tallenteista oli havaittavissa. Toinen tutkija olisi tosin voinut kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin, joten siinä mielessä tulokset ovat tutkijan subjektiivisen havainnoinnin tulosta.

Viimeinen kriteeri *vahvistuvuus* kuvaa sitä, miten tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2008, 212). Laadullisen tapaustutkimuksen vertaamisessa muihin tutkimuksiin täytyy olla tarkkana, sillä jokaisen tutkimuksen tutkimuskonteksti on ainutlaatuinen. Varovaisesti voi kuitenkin sanoa, että ne tutkimukset, joita audiokokouksesta on tehty, ja joita on kuvailtu tämän

tutkimuksen taustaksi, kuvailevat osin myös tämän tutkimuksen tuloksia. Varsinkin vuorovaikutuksen funktiot ovat samantyyllisiä. Pienet erot johtuvat kokouksien tarkoituksista: esimerkiksi projektin seurannassa ei ole aivan samoja funktioita kuin työn seurannassa ja kehittämisessä.

Lisäksi tutkimusta voi arvioida pohtimalla valitun tutkimusmetodin, laadullisen tapaustutkimuksen, soveltumista tehtyyn tutkimukseen. Lincoln & Guba (2000, 178) ovat huomauttaneet, että postmodernin käsityksen mukaan yksikään tutkimusmetodi ei pysty kertomaan mistään ilmiöstä koko totuutta, vaan kaikilla metodeilla on omat heikkoutensa. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävä ja -kysymykset ohjasivat selkeästi havainnointiin eivätkä esimerkiksi haastatteluihin. Näin saatiin yhdenlainen näkemys audiokokouksesta työelämän vuorovaikutustilanteena, mutta ei tietenkään koko totuutta. Jatkotutkimusideana haastattelut tiimin jäsenien kokemuksista audiokokouksesta ovat toki paikallaan, jotta ilmiöstä saadaan kattavampi käsitys.

Aineiston analysointi oli haastavaa, sillä siihen ei ollut mitään tiettyä metodia vaan se tapahtui havainnoimalla ryhmäviestinnässä yleisesti tutkittuja asioita, kuten ympäristöä eli yhteistä virtuaalista tilaa sekä audiokokouksen rakenteita ja vuorovaikutusta. Tuloksien pohjalta voi sanoa, että näitä analysoimalla saatiin yleiskuva audiokokouksesta työelämän vuorovaikutustilanteena, mutta tulosten muodostaminen ei ollut helppoa. Tuloksissa tutkija kuvaili kyseisiä asioita sen kummemmin teemoittelematta tai tyypittelemättä. Ainoastaan vuorovaikutuksen funktioita luokiteltiin.

Vuorovaikutuksen funktioiden luokittelu ei ollut helppoa, sillä usein saman asian keskustelussa tai jopa yksittäisissä puheenvuoroissa saattoi olla monta funktiota. Kaikkien funktioiden kohdalla pohdittiin rajanvetoa, mutta selkeiden määritelmien löydyttyä funktioiden rajat pystyttiin määrittämään. Pohdintaa syntyi esimerkiksi ongelmanratkaisun ja päätöksenteon välillä, ovatko ne erillisiä funktioita vai eivät. Koska rajanveto niiden välillä oli hankalaa ja usein tutkimuskirjallisuudessakin ongelmanratkaisu määritellään osaksi päätöksentekoa tai toisinpäin, luokiteltiin ne lopulta samaksi funktioksi. Nimeämällä molemmat, haluttiin kuitenkin tuoda esiin, että audiokokouksen vuorovaikutuksessa ratkaistaan sekä ongelmia että tehdään päätöksiä. Seuraavassa esimerkissä havainnollistuu hyvin, että alussa tiimillä on ongelma, johon he etsivät ratkaisua ja lopulta päätyvät ratkaisuun, joka oli mahdollinen

kyseisen kokouksen ja osallistujien puitteissa. Se siis sisältää sekä ongelmanratkaisua että päätöksentekoa.

”Huomenna aamulla, kun on se koulutus, niin voisko joku käydä tarkistaa, että laitteet lähtee pyörii, onko kukaan (paikan nimi) huomenna ysiltä?”

”Mä oon huomenna (paikan nimi) mutta mulla on tosi tärkeä tehtävä: oon (nimi) tentin valvoja.

”Ja mä oon siinä tentissä”

”Okei”

--

”Soita (henkilön nimi), kun muut ei näytä olevan paikalla.”(3,17)

Lisäksi rajanvetoa pohdittiin keskinäisen avun ja tuen osoittamisen sekä tiimihengen ylläpidon välillä. Tiimihengen ylläpito on laaja funktio, joka sisältää vapaata keskustelua ja suhdetason viestintää. Keskinäinen apu ja tuen osoittaminen on nimensä mukaisesti vuorovaikutusta, jossa autetaan ja tuetaan muita. Keskinäisen avun ja tuen osoittamisen voisi nähdä sisältyvän tiimihengen ylläpitoon, sillä auttaminen ja tuen osoittaminen osaltaan ylläpitävät tiimihenkeä. Esimerkiksi seuraava keskustelu luokiteltiin keskinäiseen apuun ja tuen osoittamiseen, sillä siinä henkilöt tukevat tentistä läpi päässeitä kannustamalla ja olemalla heistä ylpeitä. Tavallaan tällainen tukeminen voisi olla myös tiimihengen ylläpitoa, mutta koska tiimihengen ylläpito määriteltiin vapaaksi ja suhdetason keskusteluksi, on seuraava esimerkki keskinäistä apua ja tuen osoittamista.

”Onko muita? Jos ei niin ainakin yks onnistuminen ennen kuin alatte siellä miettiä ja sanotte ääneen. Kuulin että (henkilön nimi) on päässy tentistä läpi.”

”Ja eikös (toisen henkilön nimi) päässy kans.” (2,15)

Voi siis olla, että joku toinen tutkija olisi kiinnittänyt huomiota erilaisiin asioihin, luokitellut funktioita toisella tavalla ja saanut erilaisia tuloksia. Tämä nostaa esille laadullisen tutkimuksen suurimman haasteen. Koska tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, on pääasiallinen luotettavuuden kriteeri tutkija itse. Tärkeää on siis myöntää tutkijan subjektiviteetti. (Eskola & Suoranta 1999, 211.) Myös Lincoln ja Guba (2000, 178) ovat todenneet, että laadullista tutkimusta arvioitaessa ”heikoin lenkki” on tutkija itse, sillä hän tekee aineistosta tulkintoja. Tutkija pyrki kuitenkin kuvaamaan tuloksissa asioita, jotka ovat hyvin havaittavissa tallenteilta, ja nostamaan havaintojen tueksi niitä kuvaavia esimerkkejä.

Lisäksi aineiston analysoinnissa oli haastavaa, ettei tutkittavia pystynyt tunnistamaan. Vuorovaikutuksesta erotti helposti tiimin johtajan äänen, sillä tutkija oli keskustellut tämän kanssa aiemmin. Myös puheenjohtajien äänet oppi tunnistamaan, sillä he puhuivat omalla puheenjohtajakerrallaan paljon. Muiden osallistujien kohdalla pystyi erottamaan, milloin puhuja vaihtui, mutta ei identifioimaan samoja puhujia varmasti. Tutkittavien tunnistettavuus ei lopulta haitannut, sillä tarkoituksena ei ollut tutkia yksilöiden viestintää audiokokouksessa vaan audiokokouksen ominaispiirteitä. Tutkittavien tunnistaminen olisi lopulta saattanut jopa haitata tutkimusta ja ohjata pois tutkimustavoitteesta. Tutkittavien tunnistamattomuus saattoi myös helpottaa tutkimuseettisissä asioissa: tutkittavia ei voi tunnistaa aineistosta, sillä edes tutkija ei tiedä, keitä tutkittavat ovat.

Lopuksi voi arvioida vielä lyhyesti tutkimuksen teon eettisyyttä. Tutkittaville kerrottiin tutkimuksesta yhteydenottokirjeellä, jossa korostettiin luotettavuutta ja tutkittavien anonymiteettia. Tutkittavilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen. Anonymiteetti säilyi hyvin, sillä kuten jo aiemmin on kuvattu, edes tutkija ei tuntenut tutkittavia. Aineistosta nostetut esimerkit on muutettu yleiskielelle, niin ettei tutkittavia voi tunnistaa murteiden perusteella.

## 7 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA

Tämä tutkimus keskittyi kuvailemaan ja analysoimaan audiokokousta työelämän vuorovaikutustilanteena laadullisesti ja aineistolähtöisesti. Koska audiokokousta ei ole tutkittu kovinkaan paljon, heräsi tutkimusta tehdessä lukuisia ajatuksia jatkotutkimuksiin, jotka auttaisivat ymmärtämään audiokokousta syvällisemmin.

Ensinnäkin laajemmalla aineistolla ja erilaisilla tutkimusmetodeilla saataisiin yleistettävämpiä tuloksia. Aineistoa voitaisiin kerätä erilaisista audiokokouksista, niin projektikokouksista, neuvotteluista, johtokunnan kokouksista kuin parin ihmisen välisistä työkokouksistakin. Mielenkiintoista olisi tutkia myös suhdetason viestinnän ja vapaan keskustelun audiokokouksia sekä niiden merkitystä organisaatioille ja tiimeille. Tutkimusta voitaisiin tehdä määrällisesti vuorovaikutus- ja keskusteluanalyysillä tai haastatteluilla, joissa selvitettäisiin kokemuksia audiokokouksessa työskentelystä, sen haasteista ja mahdollisuuksista. Toisaalta kyselyllä voitaisiin selvittää kattavasti, millaisia funktioita audiokokouksella on ja saada yleiskuva siitä, kuinka yleinen audiokokous välineenä oikeastaan on. Tällä hetkellä vaikuttaa nimittäin siltä, että audiokokousta hyödynnetään työelämässä paljon.

Kun audiokokouksia käytetään paljon, ja niihin kuluu iso osa työajasta, olisi tärkeää selvittää myös teknologiavälitteisten kokousten käytäntöjä. Kokousten kulkua voitaisiin yrittää tehostaa kehittämällä audiokokoukseen sopivia puheenjohtajamalleja ja helpottamalla osallistumista keskusteluun niin, ettei päälle puhumista tai pitkiä hiljaisuuksia synny. Tähän tietenkin vaikuttaa nonverbaalinen viestintä ja kasvojen ilmeiden näkyminen muille, jolloin hiljaisuus ei välttämättä tunnu niin piinaavalta ja pitkältä, kun voi tulkita toisten ilmeitä. Mielenkiintoista olisikin tutkia esimerkiksi audiokokouksiin kolmiulotteisen maailman lisääviä 3D-virtuaali-ympäristöjä, joissa kokoukseen osallistujat ovat avatarien muodossa. Huomioon ottaen teknologian nopean kehityksen voi hyvinkin olla, että audiokokoukset työelämän vuorovaikutustilanteena muuttuvat ja kehittyvät, tai siirrytään toisenlaisiin viestintäteknologioihin kuten 3D-virtuaaliympäristöihin.

Tällä hetkellä olisi kuitenkin mielenkiintoista kartoittaa erilaisia audiokokousohjelmia ja sitä, millaisia yhteisiä virtuaalisia tiloja niihin liittyy. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että yhteinen virtuaalinen tila ohjaa audiokokousta merkittävästi, mutta tämän tulkinan pohjalla on vain yksi audiokokousohjelma. Siispä olisi tärkeä selvittää kattavammin, millainen merkitys yhteisellä virtuaalisella tilalla on audiokokouksen vuorovaikutukseen ja tehokkuuteen.

Hajautettujen tiimien toiminnassa audiokokous on hyvin yleinen ja suuressa roolissa tiimien työskentelyssä. Tutkimusta voitaisiin tehdä siitä, miten audiokokouksissa luodaan yhteenkuuluvuutta, motivoidaan ja sitoutetaan tiimin jäseniä sekä pidetään yllä tiimihenkeä. Tiimin johtaja on merkittävä tekijä tiimin toiminnan kannalta ja olisikin syytä tutkia sitä, miten suuri merkitys audiokokouksilla on johtamiselle. Millä tavoilla johtaja voi esimerkiksi vaikuttaa tiimiläisten tyytyväisyyteen audiokokouksista ja ylipäänsä tyytyväisyyteen? Entä millainen vaikutus audiokokouksilla on tyytyväisyyteen?

Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon audiokokous ja ylipäänsä teknologia ovat vaikuttaneet työelämään. Kuinka suuri merkitys sillä on ollut esimerkiksi etätyön kannalta? Etätyö on saattanut lisääntyä, kun työn tekemiseen on tullut enemmän joustoa. Toisaalta audiokokous ja muut viestintäteknologiat ovat saattaneet vaikuttaa sosiaalisen median ajattelutavan tuomaan ”aina läsnä” -ajatukseen? Töitä voi nykyään tehdä missä vain, mutta osataanko vetää raja työn ja yksityisen välille.

Tutkimusta tehdessä havaittiin, että audiokokoukseen liittyvä käsitteistö on vakiintumaton. Tärkeää olisi, että tutkimuksessa ja työelämässä ei käytettäisi eri käsitteitä, vaan puhuttaisiin samasta käsitteestä sekaannusten välttämiseksi. Audiokokouksesta puhutaan työelämässä usein sen ohjelman nimellä, jota käytetään. Näitä voivat siis olla esimerkiksi Live Meeting, Lync ja Lyncin vanhempi versio OCS tai NetMeeting. Myös muilla ohjelmilla on omat nimensä, esimerkkinä Adobe Connect. Suomenkielinen vastine näille käsitteille työelämässä on joissain tapauksissa verkkokokous. Verkkokokous on kuitenkin haastava termi, sillä se ei kuvaa äänellä viestimisen ominaisuutta. Verkkokokous voi sisältää videon, äänen, pikaviestimen ja yhteisen virtuaalisen tilan. Tutkimuskielessä audiokokoukseen viitataan monilla erilaisilla käsitteillä, jotka voivat kaikki tarkoittaa samaa tilannetta, mutta myös tilannetta,



jossa ei käytetä yhteistä virtuaalista tilaa, vaan pelkkää ääntä tai äänen lisäksi myös videota. Tästä on esimerkkinä ”teleconferencing”-käsite.

Kaiken kaikkiaan audiokokous nykypäivän työelämän vuorovaikutustilanteena tarjoaa paljon hyviä jatkotutkimusehdotuksia. On mielenkiintoista jäädä odottamaan tulevia tutkimuksia sekä teknologian kehitystä, joka tuo uusia ulottuvuuksia tutkimukseen.

## KIRJALLISUUS

- Adler, P. A. & Adler, P. 1994. Observational Techniques. Teoksessa N. K. Denzin & Y.S. Lincoln. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 377–392.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. *Jyväskylä studies in humanities* 179.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Raportteja 76. Tykes: Helsinki.
- Anderson, A. H., McEwan, R., Bal, J. & Carletta, J. 2007. Virtual Team Meetings: An Analysis of Communication and Context. *Computers in Human Behaviour* 23, 2558–2580.
- Asmuß, B. & Svennevig, J. 2009. Meeting talk. *Journal of Business Communication* 46, 3–22.
- Berry, G. 2011. Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication* 48, 186–206.
- Bjørn, P. & Ngwenyama, O. 2009. Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information Systems Journal* 19, 227–253.
- Bradley, W. E. & Vozikis, G. S. 2004. Trust in virtual teams. Teoksessa: S. H. Godar & S. P. Ferris: *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Hershey: Idea Group, 99–113.
- Carlson, P. J. & Davis, G. B. 1998. An investigation of media selection among directors and managers: From “self” to “other” orientation. *MIS Quarterly* 22, 335–362.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. 2004. Leading from afar: Strategies for effectively leading virtual teams. Teoksessa: S. H. Godar & S. P. Ferris: *Virtual and*

- collaborative teams: Process, technologies and practice. Hershey: Idea Group, 49–75.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1984. Information Richness: A New Approach to Manager Information Processing and Organization Design. Teoksessa B. Staw & L. L. Cummings. (toim.) Research in Organizational Behavior. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science* 32, 554–571.
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. 1999. Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press 1, 1–10.
- Dennis, A. R., Fuller, M. R. & Valacich, J. S. 2008. Media, tasks, and communication processes: a theory of media synchronicity. *MIS Quarterly* 32, 575–600.
- Ding, X., Erickson, T., Kellog, W. A., Levy, S., Christensen, J. E., Sussman, J., Wolf, T. V. & Bennet, W.E. 2007. An empirical study of the use of visually enhanced voip audio conferencing: the case of IEAC. Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems. 28.4-3.5.2007. San Jose, CA, 1019–1028.
- Drucker, P. F. 1998. The coming of the new organization. Teoksessa: Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Bus. School Press, 1–19.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

- Fletcher, T. D. & Major, D. A. 2006. The effects of communication modality on performance and self-ratings of teamwork components. *Journal of Computer-Mediated Communication* 11, 557–576.
- Frey, L. & Sunwolf. 2005. The Symbolic-Interpretive Perspective on Group Life. Teoksessa: M. S. Poole & A. B. Hollingshead. (toim.) *Theories of Small Groups. Interdisciplinary Perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 185–239.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. 2007. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology* 92, 1524–1541.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Halbe, D. 2012. “Who’s there?”: Differences in the Features of Telephone and Face-to-Face Conferences. *Journal of Business Communication* 49, 48–73.
- Herring, S. C. 1996. Introduction. Teoksessa: S. C. Herring. (toim.) *Computer-mediated communication: linguistic, social and cross-cultural perspectives*. Amsterdam: John Benjamins, 1–10.
- Higa, K. & Gu, R. 2007. Communication Media Selection for Remote Work. Towards a Theory of Media Fitness. *The Journal of E-Working* 1, 45–68.
- Hollingshead, A. B. & Poole, M.S. 2012. Group Research Methods. An Introduction. Teoksessa: A. B. Hollingshead & M. S. Poole. (toim.) *Research Methods for Studying Groups and Teams. A Guide to Approaches, Tools, and Technologies*. New York: Routledge, 1–5.
- Jensen, K. B. 2002. The qualitative research process. Teoksessa: Jensen, K.B. (toim.) *Handbook of media and communication research. Qualitative and Quantitative Methodologies*. New York: Routledge, 235–253.
- Järvinen, P. 2011. Suomen työelämän muutoksia 2000 luvulla – Tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen? TEM-analyseja 35/2011.

- Kallio, K. & Jäkälä, M. 2000. Viestintäteknologia työyhteisössä - teknologia yhteisöllisyyden muokkaajana. Teoksessa M. Valo (toim.) Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Jyväskylän yliopisto.
- van der Kleij, R., Schraagen, J. M., Werkhoven, P. & De Dreu, C. K. 2009. How conversations change over time in face-to-face and video-mediated communication. *Small Group Research* 40, 355–381.
- Lee, S. & Kim, B. G. 2009. Factors affecting the usage of intranet: A confirmatory study. *Computers in Human Behavior* 25, 191–201.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 2000. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 163–188.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. Virtual teams. People working across boundaries with technology. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley.
- Lockwood, N. S. & Massey, A. P. 2012. Communicator trust across media: A comparison of audio conferencing, video conferencing and a 3D virtual environment. 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 839–848.
- Miller, K. 2006. *Organizational communication: Approaches and processes*. 4<sup>th</sup> ed. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Mitchell, A. & Zigurs, I. 2009. Trust in Virtual Teams: Solved or Still a Mystery? *The DATA BASE for Advances in Information Systems* 40, 61–83.
- Morgan, G. 1989. *Creative organization theory: A resourcebook*. Newbury Park: Sage.
- Niinimäki, T., Piri, A., Lassenius, C. & Paasivaara, M. 2011. Reflecting the choice of usage of communication tools in global software development projects with media synchronicity theory. *Journal of Software: Evolution and Process*. First published online 27.10.2011.
- Poole, M. S. 2003. *Group Communication and the Structuring Process*. Teoksessa: R. Y. Hirokawa, R. S. Catchcart, L. A. Samovar & L.D. Henman. (toim.) *Small*

- Group Communication. Theory and Practice. An Anthology. 8<sup>th</sup> ed. New York: Oxford, 48–56.
- Poole, M. S. & DeSanctis, G. 1990. Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration. Teoksessa J. Fulk & C. W. Steinfield (toim.) Organizations and communication technology. Newsbury park: Sage, 173–193.
- Poole, M. S. & Hollingshead. 2005. Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage.
- Putnam, L. L. & Stohl, C. 1990. Bona fide groups: A Reconceptualization of Groups in Context. Communication Studies 41, 248–265.
- Putnam, L. L., Stohl, C. & Baker, J. S. 2012. Bona Fide Groups. A Discourse Perspective. Teoksessa: A. B. Hollingshead & M. S. Poole. (toim.) Research Methods for Studying Groups and Teams. A Guide to Approaches, Tools, and Technologies. New York: Routledge, 211–234.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. 2010. Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. 2010. Human Resource Management 49, 149–172.
- Rogelberg, S. G., Scott, C. & Kello, J. 2007. The science and fiction of meetings. MIT Sloan Management Review 48, 18–21.
- Santra, T & Giri, V.N. 2009. Analyzing computer-mediated communication and organizational effectiveness. The Review of Communication 9, 100–109.
- Scott, C. R. 1999. Communication technology and group communication. Teoksessa. L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole. (toim.) The handbook of group communication theory and research. London: Sage, 432–475.
- Scott, C. W., Shanock, L. R. & Rogelberg, S. G. 2012. Meetings at Work: Advancing the Theory and Practice of Meetings. Small Group Research 43, 127–129.
- Selwyn, N. 2004. Reconsidering political and popular understandings of the digital divide. New Media and Society 6, 341–362.

- Short, J., Williams, E. & Christie, B. 1976. *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley.
- Simons, M. E. & De Ridder, J.A. 2004. Renewing connections and changing relations: Use of information and communication technology and cohesion in organizational groups. *The European Journal of Communication Research* 29, 159–177.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79.
- Sivunen, A. & Hakonen, M. 2011. Review of virtual environment studies on social and group phenomena. *Small Group Research* 42, 405–457.
- Sivunen, A & Valo, M. 2010. Communication Technologies. Teoksessa R. Ubell. (toim.) *Virtual Teamwork: Mastering the Art and Practice of Online Learning and Corporative Collaboration*. John Wiley, 137–157.
- Stake, R. E. 1994. Case Studies. Teoksessa N. K. Denzin & Y.S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 236–247.
- Staples, D. S. & Webster, J. 2007. Exploring traditional and virtual team members' "best practices" a social cognitive theory perspective. *Small Group Research* 38, 60–97.
- Stephens, K. K. & Davis, J. 2009. The social influences on electronic multitasking in organizational meetings. *Management Communication Quarterly* 23, 63–83.
- Stephens, K. K. & Mottet, T. M. 2008. Interactivity in a web conferencing training context: Effects on trainers & trainees. *Communication Education* 57, 88–104.
- Säntti, R. & Säntti, P. 2011. Organisaation ja sosiaalisen median ajattelutapa. Tiedosta, määrittele ja hyödynnä. Teoksessa T. Aaltonen-Ogbeide, P. Saastamoinen, H. Raunio ja T. Vartiainen. (toim.) *Silmät auki sosiaaliseen mediaan*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2011, 14–44.
- Tracy, K. & Dimock, A. 2004. Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. *Communication Yearbook* 28, 127–165.

- Trevino, L. K., Lengel, R. H. & Daft, R. L. 1987. Media symbolism, media richness and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Communication Research* 14, 553–574.
- Twine, A. & Brown, I. 2011. Evaluating Web Conferencing Tool Effectiveness. *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists Conference on Knowledge, Innovation and Leadership in a Diverse, Multidisciplinary Environment*, 239–248.
- Veltsos, J. R. & Veltsos, C. 2010. Teaching Responsibility with Technology-Mediated Communication. *Business Communication Quarterly* 73, 463–467.
- 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, 227–255.
- Wainfan, L. & Davis, P. K. 2004. Challenges in virtual collaboration: videoconferencing, audioconferencing, and computer-mediated communications. Santa Monica, CA: Rand.
- 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, 3–43.
- Walther, J. B. 2006. Nonverbal dynamics in computer-mediated communication, or :( and the net :( 's with you, :) and you :) alone. Teoksessa: Manusov, V. & Patterson, M. (toim.) *The SAGE Handbook of nonverbal communication*. Thousand Oaks: Sage, 461–479.
- Walther, J. B. 2009. Theories, Boundaries and All of the above. *Journal of Computer-Mediated Communication* 14, 748–752.
- Walther, J. B., Deandrea, D. C. & Tong, T. T. 2010. Computer-Mediated Communication Versus Vocal Communication and the Attenuation of Pre-Interaction Impressions. *Media Psychology* 13, 364–286.



Whitford, T. & Moss, S. A. 2009. Transformational leadership in distributed work groups: The moderating role of follower regulatory focus and goal orientation. *Communication Research* 36, 810–837.

Yankelovich, N., Walker, W., Roberts, P., Wessler, M., Kaplan, J. & Provino, J. 2004. Meeting central: Making distributed meetings more effective. CSCW '04 Proceedings of the 2004 ACM conference on Computer supported cooperative work, 419–428.