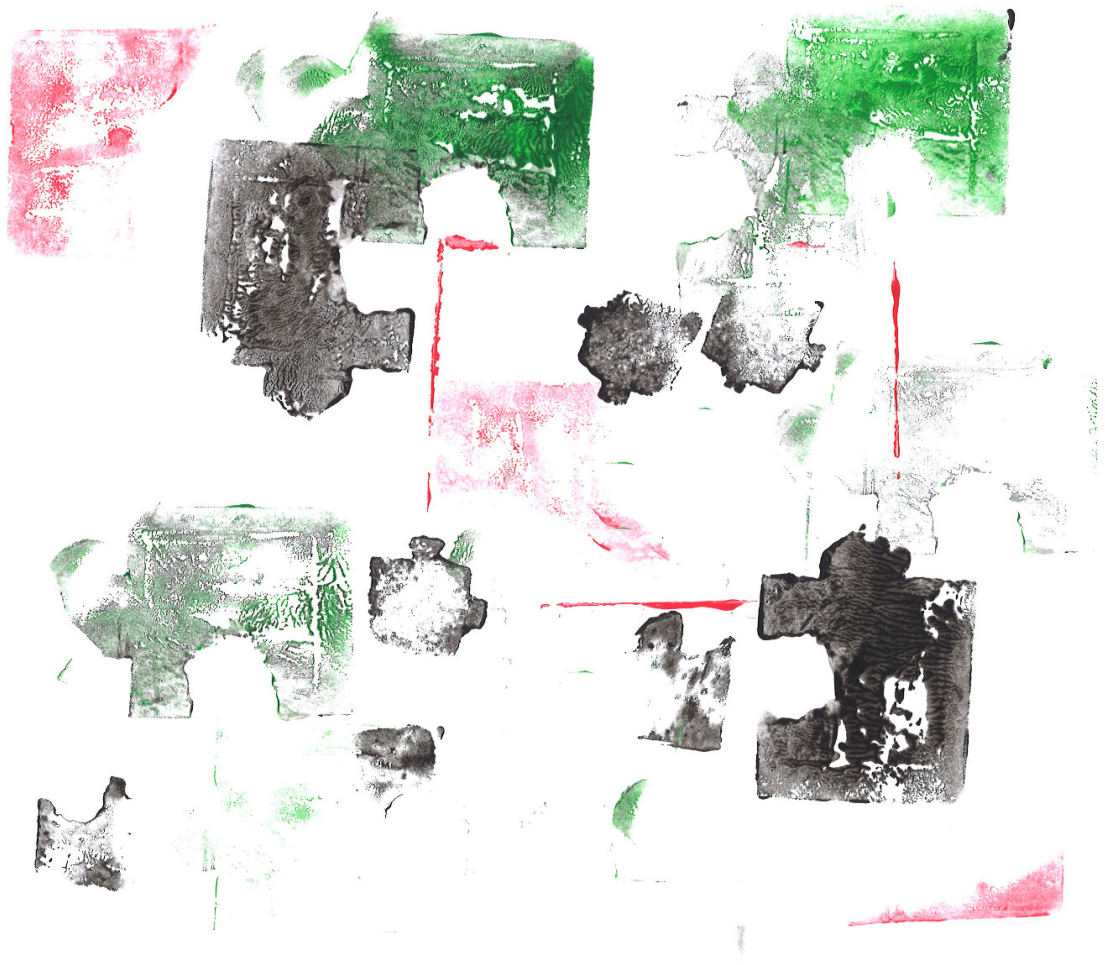


JYU DISSERTATIONS 18

Mitra Raappana

Onnistuminen työelämän tiimeissä



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
FACULTY OF HUMANITIES AND
SOCIAL SCIENCES

JYU DISSERTATIONS 18

Mitra Raappana

Onnistuminen työelämän tiimeissä

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Liikunnan salissa L304
lokakuun 13. päivänä 2018 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Faculty of Humanities and Social Sciences of the University of Jyväskylä,
in building Liikunta, auditorium L304, on October 13, 2018 at 12 o'clock noon.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Editors

Maarit Valo

Department of Language and Communication Studies, University of Jyväskylä

Sini Tuikka

Open Science Centre, University of Jyväskylä

Cover picture by Mitra Raappana

Copyright © 2018, by University of Jyväskylä

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7553-1>

ISBN 978-951-39-7553-1 (PDF)

URN:ISBN:978-951-39-7553-1

ISSN 2489-9003

ABSTRACT

Raappana, Mitra

Success in working-life teams

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 95 p. (+ original articles)

(JYU Dissertations

ISSN 2489-9003; 18)

ISBN 978-951-39-7553-1 (PDF)

In digitalized contemporary working life virtual teams have become increasingly ubiquitous. Teams are seen as platforms for synergy, productiveness, and efficacy. However, manifold organizational environments, technological developments, and extended working possibilities—as well as conceptual, methodological, and theoretical features—make successful teams complex to outline and examine.

The focus of this doctoral dissertation is in examining working-life teams' success in the times of digitalization and communication technology expansion. The study embraces a qualitative and inductive research agenda. This dissertation comprises four articles, including one systematic literature review and three empirical research reports. The empirical studies are based on naturalistic data from Finnish contemporary working life, including one interview dataset from team members (n = 11) and another observable video and audio dataset from virtual meetings (9 meetings from 3 teams). The theoretical background stems from the tradition of small group communication research.

The findings show that teams in working life are goal-oriented, heterogeneous, dynamic, and use technology in their communication varyingly. The concept of a team can refer to an experience of collaboration or to the way in which work is organized. Despite the meaning or form a team gets, teams are goal-oriented. Certain factors in teams' interaction can strengthen or improve their productivity. The same features, however, can also stall or deteriorate team productivity. The use of technology can be one certain feature. Furthermore, the findings indicate that the manifold tasks team implements and teams' capability to recognize and reflect on their interactions are more essential to team interaction than the use of communication technology. Moreover, the use of technology is not a more determinant factor in team success process than any other group communication variable or feature. To conclude, success in working-life teams is a complex phenomenon, and it should not be simplified to merely achieving certain goals. It should be recognized that every team has the possibility to perform well, but success is not a self-evident characteristic of a team.

Keywords: communication, efficacy, productivity, small group communication, success, task, virtual team, virtual team efficacy, working-life, working-life team

Author's address Mitra Raappana
Department of Language and Communication Studies
University of Jyväskylä, Finland

Supervisors Professor Maarit Valo
Department of Language and Communication Studies
University of Jyväskylä, Finland

Senior lecturer Tarja Valkonen
Department of Language and Communication Studies
University of Jyväskylä, Finland

Reviewers Docent Janne Matikainen
University of Helsinki, Finland

Docent Anu Järvensivu
University of Tampere, Finland

Opponent Docent Janne Matikainen
University of Helsinki, Finland

ESIPUHE

Kiinnostuin ryhmäviestinnästä ilmiönä maisteriopintojen aikana. Jo tuolloin minua mietitytti, missä määrin ryhmäviestinnän teoreettiset määritelmät ryhmistä ja tiimeistä vastaavat sitä, miten työelämässä ryhmistä ja tiimeistä ajatellaan. Halu oppia työelämän tiimeistä syvemmin ohjasi minut jatkamaan aiheen tutkailua väitöskirjassa. Aiemmin esittämäni kysymykset ovat täsmentyneet, ymmärrykseni aiheesta monipuolistunut – ja toki uusiakin kysymyksiä on herännyt. Väitöskirjan tekeminen on syventänyt ryhmä- ja tiimiviestinnän osaamistani. Olen myös voinut koko ajan reflektoida oppimaani kokemaani, koska olen näiden väitöskirjavuosien aikana saanut kuulua moniin eri ryhmiin ja tiimeihin. Tästä oppimismahdollisuudesta ja väitöskirjan valmistumisen varmistamisesta haluan esittää kiitokseni muutamille ihmisille ja tahoille.

Ohjaajaani professori Maarit Valoa kiitän erinomaisesta ja omistautuneesta ohjauksesta. Kiitos, että olet luotsannut myönteiseen suhtautumiseen ja ajatteluun, jaksanut vähätellä haastavia paikkoja sekä vankkumattomasti vakuuttanut työn olevan vain työtä. Olen ylpeä, että sain tehdä väitöskirjani ohjattavana. Toisena ohjaajanani toiminutta FT, lehtori Tarja Valkosta haluan kiittää, että aikanaan innostit minut jatko-opintojen pariin, kiitos myös lämpimästä kannustuksestasi jatko-opintovuosien varrella. Myös muuta – nykyistä ja aiempaa – viestinnän (ja puheviestinnän) henkilökuntaa haluan kiittää kaikista tärkeistä työtäni edistäneistä keskusteluista, kommenteista ja kysymyksistä. Siis kiitos FT, yliopistonlehtori Leena Mikkola, professori Anu Sivunen sekä dosentti Maili Pörhölä.

Työni esitarkastajina toimivat dosentti, yliopistonlehtori Janne Matikainen sekä dosentti Anu Järvensivu. Olen valtavan kiitollinen ja häkeltynytkin paneutuneista, tarkkanäköisistä ja kannustavista kommentteistanne. Palautteenne oli todella arvokasta työni viimeistelylle.

Olen väitöskirjan tekemisen aikana työskennellyt sekä projektitutkijana että tohtorikoulutettavana. Kiitän Suomen Akatemiaa rahoittamastaan hankkeesta Interpersonal Communication Competence in Virtual Teams (InViTe), jossa väitöskirjatyöni sai turvallisen alun ja tutkimusaiheeni tarkentui. Kiitos työni rahoittamisesta kuuluu myös Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskunnalliselle tiedekunnalle sekä kieli- ja viestintätieteiden laitokselle (ent. humanistinen tiedekunta ja viestintätieteiden laitos). Projektitutkija Pasi Ikosta kiitän väitöskirjan kuvion toteuttamisesta ja muusta teknisestä avusta väitöskirjan viimeistelyssä. Pidän työni yhtenä tärkeimpänä ansiona sitä, että sen empiiristen osatutkimusten tulokset ja johtopäätökset on ollut mahdollista saavuttaa analysoimalla todellista työelämästä kerättyä aineistoa. Haluankin kiittää haastateltaviani, yhteistyöorganisaatioita ja tutkimukseen osallistuneita tiimejä osallistumisestanne.

Tutkimuksen tekeminen voi olla joskus yksinäistä työtä. On ollut mahtavaa kuulua mitä mukavimpaan työyhteisöön, jossa on saanut vertaistukea, vaihtelua, haasteita ja kannustusta. Työyhteisömme jäsenten ja tohtoriopiskelijakollegoiden kanssa on muodostunut niin formaaleja kuin informaalejakin tii-

mejä. Olemme pitäneet osan kanssa yhteisiä esitelmiä, opettaneet yhdessä ja tehneet konferenssimatkoja ympäri Suomen ja maailman. Kiitän teitä kaikkia, joiden kanssa olen nämä vuodet saanut opetella ja oppia. InViTe-hankkeesta löytyneet työystävät FT, yliopistonlehtori Margarethe Olbertz-Siitonen sekä FT, yliopistonlehtori Malgorzata Lahti: teille erityiskiitos akateemisesta esimerkistä ja kaikesta avustanne sekä siitä lämpimästä tuesta, jota olette alusta saakka minulle osoittaneet.

Suuri kiitos kuuluu "Aamupiirille", eli työhuoneemme vaihtuvalle terapiaväelle. Kiitos teille ajattelua avanneista ja litistäneistä terapiaistunnoista, seinnille leviävistä sukkeluuksista sekä unohtumattoman mukavasta ja sallivasta työilmapiiristä. Erityisen lämpimästi haluan kiittää "Varjista", eli väitöskirjoja yhtä aikaa viimeistelleitä kollegoitani ja peräkanaa väitteleviä ystäviäni: Tomi Laapottia, FT Tessa Horilaa ja FT Eveliina Pennasta. Teidän kanssanne olen käynyt antoisia ja opettavaisia keskusteluja viestinnän ja vuorovaikutuksen teorioista ja ilmiöistä sekä väitöstutkimuksen tekemisestä. Sitäkin tärkeämmät opit olen kuitenkin kanssanne oivaltanut elämästä ja itsestäni. Minua ilostuttaa ja rauhoittaa ajatus siitä, että tämän supertiimimme olemassaolo ei varmastikaan pääty jatko-opintoprojekteihimme.

Haluan kiittää myös perhettäni. Äiti ja isi, teitä kiitän kannustuksesta opiskeluun, luottamuksesta antaa minun tehdä omanlaisiani valintoja sekä tietysti lastenhoitoavusta konferenssireissujen ja tiukkojen aikataulujen aikana. Sisariaani perheineen kiitän vaihtelun tarjoamisesta: on ollut tärkeää pystyä heittäytymään arkeen ja työn ulkopuoliseen elämään. Kiitos yhtä lailla myös laajennettuun perheeseen kuuluville läheisille ystäville ja muruille, että olette antaneet minun ohittaa kysymyksenne väitöskirjatyöstä ja keskittyä kanssanne ihan muihin asioihin.

Erityinen kiitos kuuluu kultaiselle puolisololleni Villelle. Rohkaisit minua aloittamaan väitöskirjaprojektin, olet tukenut koko sen tekemisen ajan ja horjumattomasti uskonut, että saan työn kunnialla valmiiksi. Kiitos myös siitä, että väitöskirjan ohessa olen saanut kanssasi toteuttaa muita elämäni isoja projekteja. Lapsemme ovat syntyneet jatko-opintojeni aikana. Elämä pienten lasten äitinä on tarjonnut myös ennen kokematon ilo ja voimaantumista sekä mahdollisuuden ja pakon irtautua työstä. Äitinä olen oppinut elämän hallitsemattomuudesta sekä priorisoinnin tarpeesta. Näistä on ollut hyötyä myös tutkimustyössä. Tärkeimpäni, Eelis ja Seela, olen äärettömän kiitollinen siitä, että olette ja että olemassaolollanne olette tehneet minunkin olemassaolostani merkityksellistä.

Vaapukkarinteen kodissa, Jyväskylässä 4.9.2018
Mitra Raappana

KUVIOT

KUVIO 1	Työelämän tiimien onnistumisen tutkimusasetelma: neljä artikkelia sekä niiden aiheet ja aineistot.....	38
---------	---	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimuksen alkuperäisartikkelit ja tutkimuskysymykset ...	41
------------	--	----

TUTKIMUKSEEN KUULUVAT ARTIKKELIT

- I Raappana, M. & Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa T. Heiskanen (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja, 3, 239–252. (ref.)
- II Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus, 12 (1), 23–40. (ref.)
- III Raappana, M. & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Teoksessa M. Siitonen, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2015, 107–134. (ref.)
- IV Raappana, M. & Valo, M. 2018. Virtual team efficacy as expressed in virtual team meetings. (arvioitavana oleva käsikirjoitus)

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
2.1	Ryhmä- ja tiimiviestinnän tutkimus	14
2.1.1	Ryhmä, tiimi ja virtuaalitiimi	14
2.1.2	Tutkimusalueita ja -näkökulmia	19
2.1.2.1	Monitieteinen alku.....	19
2.1.2.2	Kritiikkiä ja teorioita.....	21
2.1.2.3	Kritiikin jälkeistä vakautta ja monipuolistumista.....	24
2.1.2.4	Kohti yhä teknologiavälitteisempää	25
2.2	Keskeiset tutkimuskohteet ja -menetelmät	27
2.3	Tiimin onnistuminen ja sen arvioiminen	31
3	TAVOITTEET JA MENETELMÄT	37
3.1	Tutkimusasetelma ja -kysymykset.....	37
3.2	Perustelut menetelmävalinnoille.....	43
3.3	Aineistot ja analyysimenetelmät	45
4	ALKUPERÄISARTIKKELIT	47
4.1	Tiimin sisäinen vuorovaikutus tiimin tuloksellisuudessa.....	47
4.2	Tiimit muuttuvassa työelämässä.....	49
4.3	Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa.....	51
4.4	Pystyvyyskäsitteys virtuaalitiimin arvioivissa keskusteluissa	53
5	KESKEISET TULOKSET JA POHDINTA.....	55
5.1	Yhteenveto tuloksista	55
5.2	Tutkimuksen arviointi	57
5.3	Pohdinta	62
5.3.1	Tiimin vuorovaikutuksen onnistuminen.....	62
5.3.2	Teknologian käyttö tiimin vuorovaikutuksessa	67
5.3.3	Käytännön sovellusmahdollisuuksia	69
5.3.4	Jatkotutkimushaasteet	72
	SUMMARY.....	75
	KIRJALLISUUS	81

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työelämän tiimien onnistumista, etenkin vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu aikaan, jossa digitalisoitumisesta on tullut työelämää läpileikkaava, ohittamaton piirre ja tiimeistä yhä useammin ainakin osittain virtuaalisia. Nykytyöelämää luonnehditaan toki monien muidenkin muutosten valossa. Esimerkiksi globalisaatio ja kansainvälistyminen ovat muuttuneeseen työhön viime aikoina liitettyjä ilmiöitä. Työntekijöiden näkökulmasta työssä tuntuvat korostuvan aiemmasta koventuneet tulostavoitteet ja -vaatimukset, hektisyys ja kilpailu mutta myös yhä monialaisempi ja -muotoisempi yhteistyö, joustot työssä sekä lisääntyneet mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Tiimityötä tehdään yleistyneesti, ja joustavat työmuodot, kuten etätyömahdollisuudet ovat lisääntyneet. Toisaalta työelämän kehityssuunnat ja ilmiöt luovat uudenlaisia mahdollisuuksia niin työntekijöille kuin organisaatioillekin, toisaalta ne voivat myös haastaa työskentelyä. (Esim. Virmasalo ym. 2011.) Usein muutokset koetaan erityisiksi eletyssä hetkessä, vaikka historiallisesti tarkasteltuna varsin monet yhteiskunnalliset ja rakenteelliset asiat – kuten työelämä – kehittyvät melko hitaasti ja tasaisella tempolla.

Erilaiset ryhmätyöskentelymuodot ovat vakiinnuttaneet muutostenkin keskellä paikkansa. Itse asiassa ryhmät ja tiimit on nähty yhtenä mahdollisuutena vastata nykytyöelämän koventuneisiin vaateisiin. Tiimityön on esimerkiksi ajateltu edistävän työntekijöiden sitouttamista ja työssä viihtymistä, säästävän organisaation resursseja sekä mahdollistavan yksilönä tehtyyn työhön verrattuna laadukkaamman ja tehokkaamman työn tekemisen. Lisäksi ryhmätyöskentelyllä on pyritty madaltamaan organisaatioiden hierarkiarakenteita sekä hajauttamaan vastuuta. (Esim. Alasoini 2011; Niemelä & Kalliola 2007.)

Ryhmäviestinnän tutkimuskirjallisuudessa ryhmä ja tiimi nähdään lähikäsitteinä, mutta määritelmiä käytetään myös vaihtelevin tavoin. Usein tiimi nähdään ryhmän alakäsitteenä ja tietynlaisena tehtäväkeskeisenä pienryhmänä, kuten työryhmänä. Työelämän tueksi suunnatussa kirjallisuudessa ja yleisessä työelämädiskurssissa ryhmän ja tiimin käsitteet ovat limittyneet. Niitä käytetään synonyymeinä tai vakiintumattomin tavoin. Tämän työn tarkastelun kohteena ovat työelämässä toimivat ryhmittymät ja ryhmätyöskentelymuodot.

Käytän käsitettä tiimi kuvaamaan laajasti kaikkia sellaisia työelämän ryhmitymiä, jotka itse määrittävät olevansa tiimi tai jotka on nimetty tiimiksi ulkopuolelta.

Teknologian kehityksen ja käytön yleistymisen myötä työskentely tiimeissä on lisääntynyt organisaatioissa entisestään (Gilson ym. 2014). Organisaatiot voivat hyödyntää esimerkiksi hajautunutta tiimityöskentelyä, kun erilaisten viestintäteknologioiden käyttö mahdollistaa yhteistyön ajasta ja paikasta riippumatta – usein myös kustannustehokkaasti. Työelämän tiimien vuorovaikutus onkin yhä useammin osittain teknologiavälitteistä, kun tiimit kommunikoivat esimerkiksi puhelimen, sähköpostin, erilaisten pikaviestinten ja videoneuvottelutyökalujen avulla. Lähes kaikkia tietotyön parissa työskenteleviä tiimejä voidaankin pitää ainakin osin virtuaalisina (Berry 2011, 186–187; Gilson ym. 2014). Skandinaviassa ja Suomessa digitalisoituminen näkyy eurooppalaisittain verrattuna erityisen vahvasti (Eurofound 2018).

Tiimityötä tehdään muutoinkin hyvin monimuotoisesti. Työelämän tiimit perustuvat monenlaisten tehtävien suorittamiseen. Tiimityöskentely voi myös koordinoitua erilaisin tavoin, tiimit voivat olla yhtä lailla pitkä- kuin lyhytkestoisia, jäsenet voivat tuntea toisensa läheisesti tai he vaihtuvat jatkuvasti esimerkiksi projektin, tavoitteiden tai erityisosaamisen mukaan. Sijainnista, vuorovaikutustavoista, tehtävistä, rakenteista ja muodoista riippumatta työelämän tiimien toimintaa ohjaa kuitenkin onnistumisen tavoittelu.

Gloaalissa ja intensiivisessä työelämässä tiimityön potentiaalın saavuttaminen on organisaatioille yhä tärkeämpää: työelämän tiimien työskentelyyn liitetään odotuksia ja jopa paineita niiden hyödyistä. On tietysti selvää, että aina tiimityöskentely ei kuitenkaan onnistu. Joskus vaikuttaa jopa siltä, että tiimityöhön liitettyjä hyötyjä tavoitellaan tietämättä, miten (Pyöriä 2001, 181).

Työelämän tiimejä – ja virtuaalitiimejä – on tutkittu verrattain paljon, mutta paljon on vielä selvittämättä (esim. Gilson ym. 2014; Mathieu ym. 2008). Koe- ja laboratorioasetelmat, historiattomien ryhmien käyttö, opiskelija-aineistot, muuttujakeskeiset tutkimuskohteet, pyrkimys tiimien tyypittelyyn, tutkija- ja teorialähtöiset tutkimustehtävät ja määrälliset tutkimusmenetelmät ovat toki tuottaneet ymmärrystä ryhmäilmiöistä. Saatavilla olevassa tutkimustiedossa on kuitenkin myös haastavia piirteitä. Saadut tulokset eivät muodosta yhtenäistä teoreettista jäsenystä todellisten työelämän tiimien vuorovaikutuksessa ilmenevistä ryhmäilmiöistä. Ei niin ikään tiedetä, miten hyvin saadut tulokset soveltuvat työelämän moninaistuneisiin tiimeihin. Tutkimusalan haasteet liittyvät niin käytettyihin aineistoihin, tutkimusmenetelmiin, tutkimusasetelmiin kuin käsitteisiinkin.

Onkin paitsi teoreettisesti kiinnostavaa myös käytännöllistä ymmärtää, mitä tiimityöskentely tarkoittaa työelämän muutosten, erityisesti virtuaalistumisen myötä. Mitä tiimit tässä digitalisoituneessa ajassa ovat, millaisia erityispiirteitä tiimin vuorovaikutuksella voi teknologiavälitteisessä ympäristössä olla, millaisia vuorovaikutustehtäviä tiimit toteuttavat, millaisia käsityksiä tiimeillä on vuorovaikutuksestaan ja millaista on onnistunut tiimin vuorovaikutus?

Viestinnän näkökulmasta on mielenkiintoista ja perusteltua tutkia tiimityöskentelyyn liitettäviä perusulottuvuuksia: erilaisia käsityksiä työelämän tiimin jäsentymisestä ja rakentumisesta, tehtävistä ja tavoitteista, vuorovaikutuksesta sekä ryhmäviestinnän lopputuloksista. Tiimin määrittäminen eli se, miten tiimin nähdään muodostuvan ja jäsentyvän, voi erota ryhmäviestinnän alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa verrattuna käytännön työelämään. Työelämässä tiimeissä nimetyt tehtävät ja tavoitteet sekä tunnistetut tiimityöskentelyn seuraukset kertovat myös siitä, millaisia merkityksiä ryhmällä nähdään työyhteisöissä ja organisaatioissa olevan ja mitä ryhmien avulla voidaan näkemysten mukaan saavuttaa. Tiimin sisäinen vuorovaikutus, tiimitai ryhmäviestintä, on keskeisessä osassa, kun tarkastellaan tiimiä, miten se rakentuu ja miten se on olemassa. Tiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa luodaan yhteisiä merkityksiä, ja sen kautta tiimin jäsenet tulevat tietoisiksi toisistaan, luovat roolejaan, normeja ja sääntöjä sekä määrittävät tehtävänsä. (Esim. Hollingshead & Poole 2012.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on analysoida ja jäsentää työelämän kontekstissa tehtävää tiimityötä ajassa, jossa tiimit yhä väistämättömämmin ovat vuorovaikutuksessa myös teknologiavälitteisesti. Työelämän muutokset, kuten viestintäteknologian kehittyminen ja käytön yleistyminen ovat tutkimuksen lähtökohta ja konteksti. Työtiimeihin liittyviä odotuksia ja vaateita onnistumisesta tarkastellaan tässä tutkimuksessa tiimin tuloksellisuuden, tehokkuuden, tavoitteellisuuden sekä vuorovaikutustehtävien avulla. Lisäksi tiimien onnistumista tarkastellaan tiimin pystyvyyskäsityksen avulla eli siitä näkökulmasta, millaisia käsityksiä ja uskomuksia tiimillä on omasta pystyvyydestään ja onnistumisestaan. Tutkimus kohdentuu työelämän muutoksista erityisesti viestintäteknologian käyttöön ja siihen, miten se on yhteydessä onnistumiseen tiimeissä. Työelämä asettuu työssä tiimien vuorovaikutuksen kontekstiksi. Tarkasteluni kohdistuu asiantuntija- ja tietotyön tiimeihin. Tavoitteenani on tarkastella tiimityötä avoimesti, aineistolähtöisesti ja laadullisesti sekä ymmärtää tiimin perusluonnetta ja ominaisuuksia muuttuvassa työelämässä. Mitä on työelämän tiimityö nykyajassa, mitä on onnistuminen työelämän tiimissä?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Ryhmä- ja tiimiviestinnän tutkimus

2.1.1 Ryhmä, tiimi ja virtuaalitiimi

Ryhmäviestinnän tutkimuskirjallisuudessa ryhmä ja tiimi on ollut tapana erottaa käsitteinä toisistaan. Tutkijat eivät kuitenkaan ole aina ihan yksimielisiä siitä, mikä juuri ryhmää tai tiimiä määrittää tai mikä näitä kahta käsitettä erottaa (esim. Hollingshead & Poole 2012, 1). Erilaisista tieteellisistä perinteistä ja teoreettisista näkökulmista johdettuina määritelmät painottuvatkin hiukan eri tavoin. Joskus käsitteitä käytetään synonyymeina keskenään, joskus ne jäsennetään ylä- ja alakäsitteiksi. Määritelmiä ei aina lainkaan eksplikoida. Niin ikään eri tutkimusalojen lähestymistavat voivat sekoittaa tutkimuksissa ja käytännön työelämässä. Kun ryhmän ja tiimin käsitteitä tarkastellaan viestinnän alan teoreettisissa jäsennyksissä, määrittelemiseen liittyy tiettyjä toistuvia ulottuvuuksia ja peruskysymyksiä, vaikka tarkastelun taso vaihtelee. Tässä luvussa kuvaan ensin, miten näitä edellä mainittuja käsitteitä on teoreettisesti jäsennely. Sen jälkeen määrittelen, miten oma tutkimukseni asettuu ryhmän ja tiimin käsitteiskurssiin.

Keskeistä niin ryhmän kuin tiiminkin määrittelyssä on näkökulmasta riippumatta ollut, miten ne muodostuvat ja jäsenyivät. On esimerkiksi pohdittu, montako ihmistä muodostaa ryhmän, millaisia rooleja ryhmässä tai tiimissä ilmenee, millaisia taitoja ja kykyjä jäsenillä on tai tarvitsee olla sekä millaisia sääntöjä ja normeja ryhmässä tai tiimissä muodostuu ja ylläpidetään. Lisäksi on korostettu jäsenten keskinäistä riippuvuussuhdetta ja arvioitu jäsenten tietoisuutta ryhmään kuuluvista muista jäsenistä. (Esim. Poole & Zhang 2005, 11.)

Työelämän muutosten myötä ryhmätyömuodot ovat yleistyneet ja monipuolistuneet. Niin ikään ryhmän ja tiimin käsitteet eivät enää ole niin yksiselitteisiä, kuin joskus on ajateltu. Esimerkiksi koko organisaatio voi olla tiimiorganisaatio, ja tiimillä voidaan tarkoittaa työyhteisöä. Työtä ei kuitenkaan välttämättä tehdä varsinaisesti yhdessä tiiminä, vaan yksilöinä, kukin omasta

osuudestaan vastaten. Moniammatilliseen projektitiimiin puolestaan voi kuulua jäseniä eri organisaatioista. Jossakin asiantuntijatiimissä vierailee ajoittain eri alojen asiantuntijaedustaja tuomassa tiimiin tärkeän, erityisen osaamisensa tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntija ei kuitenkaan kuulu tiimiin kuin pienen hetken, eivätkä muut tiimin jäsenet välttämättä edes ole tietoisia hänen panoksestaan tiimin yhteisen tehtävän suorittamisessa. Erilaisetkin tiimit mielletään usein tarkkarajaisina yksikköinä, jotka voidaan hahmottaa erillisinä muusta ympäristöstään. Työelämän kontekstissa staattinen käsitys tiimistä ei kuitenkaan vastaa kaikkia tiimejä. Ryhmien ja tiimien rajat ja määreet eivät ole aina selkeitä, vaan usein joustavia ja häilyviä (Stohl & Walker 2002, 237).

Ryhmän ja tiimin määritelmässä toistuvat myös pohdinnat siitä, millaista vuorovaikutus on ja millaisia vuorovaikutusprosesseja ryhmät ja tiimit toteuttavat. Ryhmäviestinnän käsitteessä viestintä tarkoittaa tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta tiimissä eli tiimin sisäistä vuorovaikutusta. Ryhmän jäsenten välillä on oltava vuorovaikutusta, jotta ryhmä ylipäättään on olemassa (esim. Poole & Zhang 2005). Vuorovaikutusprosesseihin sisältyy esimerkiksi tehtävä- ja suhdetaso. Myös vuorovaikutuksen ominais- tai erityispiirteiden tunnistaminen ja nimeäminen, tietoisuus ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, vuorovaikutukseen vaikuttavien tekijöiden ja edellytysten analysointi sekä seurausten pohdinta kuuluvat ryhmäviestinnän keskeisiin tarkastelukohteisiin. Ryhmän ja tiimin tavoitteiden ja tehtävien pohtiminen ja arvioiminen ovat niin ikään perustavanlaatuisia ryhmän määrittämisen lähtökohtia. Myös ryhmän tai tiimin toiminnan lopputulosten tarkastelu esimerkiksi organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla on joissain näkökulmissa nostettu teoreettisen jäsentämisen kohteeksi. (Esim. Poole & Zhang 2005, 11.)

Ryhmän määritellään muodostuvan usein kolmesta tai useammasta henkilöstä, jotka jakavat yhteisen tavoitteen tai tarkoituksen. Jäsenten välillä on keskinäistä riippuvaisuutta ja sitoutuneisuutta, ja he ovat vuorovaikutuksessa toistensa sekä ryhmän ja organisaation ulkopuolisten ihmisten kanssa. Ryhmän jäsenet pitävät itseään ryhmänä. (Greenbaum & Query 1999, 540; Hollingshead & Poole 2012, 1.) Ryhmässä nähdään usein olevan jokin sisäinen rakenne, vaikka se on aina myös osa suurempaa sosiaalista systeemiä. Lisäksi ryhmän jäsenten kesken nähdään olevan vuorovaikutussuhteita, ja jäsenet vaikuttavat ryhmään, aivan kuten ryhmäkin vaikuttaa sen jäseniin monin tavoin. (Hollingshead & Poole 2012, 1.)

Tiimin käsitettä käytetään juuri työelämän kontekstissa. Etenkin asiantuntija- ja tietotyössä tiimi-käsitteen käyttö on tyypillistä. Tiimimääritelmässä korostuu usein tiimin rakentuminen tavoitteellisuuden ympärille (esim. Hollenbeck ym. 2012, 82; Lipnack & Stamps 2000, 58). Tiimi nähdäänkin yleensä ennen kaikkea ryhmänä, jolla on tietty suoriutumisen kohde tai tunnistettava tavoite saavutettavanaan (Larson & LaFasto 1989, 19).

Se, miten esimerkiksi osaamisen jakaantumista, tiimin jäsenten keskinäistä riippuvaisuutta tai tiimin itsenäisyyttä painotetaan tai kuinka tarkasti niitä kuvataan, vaihtelee määritelmässä. Tiimi on esimerkiksi pienryhmä, jonka jäsenillä on erilaista osaamista ja taitoja ja jonka jäsenet työskentelevät keskinäisessä

riippuvuussuhteessa saavuttaakseen yhteiset tavoitteet (esim. Scott 2013), tai pienryhmä, jonka jäsenet jakavat vastuun tavoitteidensa saavuttamisesta (Hollenbeck ym. 2012, 82). Larsonin ja LaFaston (1989, 19) mukaan tiimin jäsenten välisessä toiminnassa tarvitaan koordinoitua, jotta tavoite saavutettaisiin. Paljon lainatussa Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmässä tiimi määritetään tarkasti tehtävän ja jäsenten osaamisen komplementaarisuuden kautta: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Kirkman ja Rosen (2000, 49) määrittävät tiimin väljemmin joukoksi yksilöitä, jotka työskentelevät itsenäisesti yhteisen tavoitteen puolesta ja ovat keskinäisesti vastuussa tehtävän suorittamisesta.

Työelämässä toimivalle tiimille oman määritelmänsä antavat organisaatiopsykologian tutkijat Kozlowski ja Bell (2003, 334). Heidän määritelmässään yhdistyy moni ryhmän määritelmän elementti, mutta lisäksi huomioidaan organisaatio tiimin kontekstina. Heidän mukaansa työelämän tiimit ovat kollektiiveja, jotka ovat olemassa suorittaakseen organisaation kannalta olennaisia tehtäviä, jakavat yhden tai useamman tavoitteen ja ovat tehtävistä ja tavoitteista yhteisesti vastuussa. Lisäksi työelämän tiimien jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja he säilyttävät ja hallitsevat rajojaan sulautuneena kontekstiin eli organisaatioon, joka myös asettaa tiimille rajoja, säätelee tiimin toimintaa sekä vaikuttaa siihen, miten tiimi on yhteydessä muihin organisaatiokokonaisuuden yksiköihin. (Kozlowski & Bell 2003, 334.) Työelämän tiimeihin on usein liitetty myös oletus siitä, että ne tuottavat organisaatiolle jotain hyödyllistä toiminnallaan (Argote & McGrath 1993). Kaikkia tiimin määritelmiä yhdistää siis yhteisen tavoitteen tavoittelu. Tiimin käsite tuntuu kattavan monenlaisen ryhmätyöskentelyn työyhteisöstä parityöskentelyyn ja yhteistyörakenteista työn organisoitumisiin. Vaikka tiimin käsite on yleistynyt, sen sisältö ei.

Myös *virtuaalitiimin* käsite on määritelty kirjallisuudessa monin tavoin. Useimmissa määritelmässä on elementtejä maantieteellisestä tai organisatorisesta hajautuneisuudesta, viestintävälineiden ja informaatioteknologian käytöstä sekä jonkin yhteisen tehtävän suorittamisesta (esim. Townsend ym. 1998, 18). Joskus määritelmässä luetellaan teknologisia viestintävälineitä sekä niiden painoarvoa tiimin viestinnästä (Poole & Zhang 2005, 364). Lipnackin ja Stampsin (2000, 18) määritelmän mukaan virtuaalitiimi on ryhmä keskinäisessä riippuvuussuhteessa työskenteleviä ihmisiä, jotka jakavat yhteisen paikasta, ajasta ja organisaation rajoista riippumattoman tarkoituksen hyödyntämällä teknologiaa. Virtuaalitiimin käsitteessä virtuaalisuuden määrittelemisen ja operationalisoimisen ovat osoittautuneet problemaattisiksi. Virtuaalitiimit työskentelevät myös hyvin erilaisissa organisaatioissa, minkä huomioiminen käsitteen määrittelyssä on nähty niin ikään haastavana. (Ebrahim ym. 2009.)

Virtuaalisuus (engl. virtuality) on määritelty tutkimuskirjallisuudessa monin tavoin ja siihen liitetään vaihtelevasti merkityksiä. Yleisessä keskustelussa virtuaalisuus yhä toisinaan rinnastuu virtuaalitodellisuuden (engl. virtual reality) käsitteeseen, jolloin se saa keinotekoisesta ja todellisuutta

simuloivan konnotaation (esim. Fornäs 1999, 43). Etenkään englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa virtuaalitiimin etuliitteenä virtuaalisuus ei kuitenkaan viittaa tällaisiin keinotodellisuuksiin vaan juuri teknologiavälitteisyyteen ja viestintäteknologian käyttöön. Tällä tavoin virtuaalisuuden käsitettä käytetään myös yhä laajentuneemmin työelämässä. Niin ikään tässä työssä virtuaalisuudella tarkoitetaan viestintäteknologian käyttöä tiimin vuorovaikutuksessa. Sekä keinotodellisuuden että teknologiavälitteisyyden termit voivat johtaa mielikuviin ei-todellisesta, välineellisestä vuorovaikutuksesta (Fornäs 1999, 43), jotka voivat edelleen aiheuttaa kielteistä suhtautumista. Virtuaalisuuden mieltäminen ”todellisuuden” vastaisena ja epäaitona voi pitää yllä kahtiajakoa kasvokkaisen ja kaikenlaisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välillä.

Tutkimuskirjallisuudessa esimerkiksi teknologiavälitteisten vuorovaikutusvälineiden käytön määrä tiimin vuorovaikutuksessa on yksi keskeinen virtuaalisuutta määrittävä tekijä. Virtuaalisuuden on ajateltu määrittävän myös sen mukaan, kuinka monipuoliseen vuorovaikutukseen teknologisen välineen avulla kyetään sekä kuinka synkronista vuorovaikutus voi viestintäteknologian välityksellä tiimin jäsenten välillä olla. (Kirkman & Mathieu 2004, 1, 702.) Usein virtuaalisuutta arvioidaan erilaisten ulottuvuuksien suhteen. Tällaisia ulottuvuuksia ovat esimerkiksi ajallinen ja maantieteellinen etäisyys (Dixon & Panteli 2010, 1179–1180), joiden lisäksi Suh kollegoineen (2011, 355) nimeää teknologisen tuen. Usein täysin virtuaaliset ja ainoastaan kasvokkaisviestintää käyttävät tiimit nähdään saman jatkumon ääripäinä ja tiimit pyritään asettamaan johonkin kohtaan tuolla jatkumolla (Fiol & O’Connor 2005; Ford ym. 2017). Tiimin vuorovaikutuksessa virtuaalisuutta on tarkasteltu sekä tiimin toiminnan syötöksenä (esim. Kock & Lynn 2012) että moderaattorina, eräänlaisena viestinnän välittäjänä (esim. Anderssen ym. Neck 2012).

Virtuaalisuudella voidaan tarkoittaa niin fyysistä etäisyyttä kuin viestintäteknologian käyttöäkin (esim. Foster ym. 2015; deGuinea ym. 2012). Tiimin maantieteellistä ja fyysistä etäisyyttä ja hajautuneisuutta kuvaa myös termi hajautettu tiimi (engl. distributed team), joka ohjaa ajattelemaan teknologian käyttöä selityksenä ja välttämättömyytenä fyysisen etäisyyden ylittämiseksi. Myös työelämässä virtuaalisuutta käytetään usein synonyyminä tai yläkäsitteenä erilaisten teknologioiden käytölle. Ei kuitenkaan ole helppoa määrittää, onko fyysisesti samassa tilassa työskentelevä tiimi, joka käyttää vaihtelevin määrin erilaisia viestintäteknologioita – ja kasvokkaisviestintää – yhtä lailla virtuaalitiimi kuin maantieteellisesti ympäri maailmaa hajautunut, eri aikavyöhykkeillä työskentelevä tiimi, jonka jäsenet eivät ole koskaan tavanneet kasvotusten. Lisäksi viestinnässä käytettävät teknologiat ovat monimuotoisia, ja niiden jatkuva uusiutuminen ja kehittyminen haastavat sekä tarkkarajaisten että kattavien määritelmien tekemisen.

Virtuaalitiimit työskentelevät usein teknologisten alustojen avulla. Nämä voivat olla sähköisiä työpöytiä, virtuaalihuoneita, yhteistyökaluja ja videokonferenssitiloja; nimitykset vaihtelevat sovellusten mukaan. Ominaisuudet ja nimitykset voivat erota, mutta yleensä alustoilla tarkoitetaan sellaisia teknologioita sovelluksia, joiden avulla voidaan olla vuorovaikutuksessa saman- ja eri-

aikaisesti, auditiivisesti ja visuaalisesti sekä usein myös tekstipohjaisesti. Useimmat teknologiset alustat mahdollistavat dokumenttien tekemisen ja jakamisen, pikaviestien lähettämisen, vuorovaikutuksen tallentamisen ja arkistoinnisen sekä erilaisten näkymien, yhteyksien ja toimintojen käytön valinnan omien tarpeiden mukaan. (Esim. Ebrahim ym. 2009, 2661.) Jos aiemmin viestintäteknologian käytön ajateltiin olevan yleisempää fyysisesti etäällä työskentelevien keskuudessa kuin lähellä sijaitsevien tiimin jäsenten kesken, ovat jo useat tutkimukset osoittaneet viestintäteknologian käytön olevan ubiikki ilmiö. Sitä voidaan hyödyntää monin tavoin, fyysisestä etäisyydestä riippumatta. (Esim. Gilson ym. 2013; Staples & Webster 2007.) Näin ollen virtuaalisuuden käsite ei ole osuvin kuvaamaan pelkästään tiimin fyysistä etäisyyttä tai hajautuneisuutta.

Tiimejä voidaan siis määritellä loputtomiin eri tavoin, ja ne voivat olla tiivimmin tai väljemmin yhteydessä toimintaympäristöönsä. Hollenbeck, Beersma ja Schouten (2012) ovatkin ehdottaneet, että sen sijaan, että tiimejä pyrittäisiin sovitteluun tiettyihin rajoihin ja tyyppeihin, niitä voitaisiin tarkastella skaalautuvien ulottuvuuksien mukaan. Ulottuvuudet ovat tiimin jäsenten taidot ja osaaminen, auktoriteetti eli se, millaista päätösvaltaa tiimissä on ja miten sitä käytetään (esim. virallinen tai epävirallinen johtaja - yhteisymmärrys - äänestyskäytännöt), sekä ajallinen stabiliteetti (Hollenbeck ym. 2012, 93). Näihin ulottuvuuksiin Foster kollegoineen (2015) ehdottaa lisättäväksi vielä virtuaalisuuden, jota heidän mukaansa tulisi tarkastella ennen kaikkea fyysisenä etäisyytenä. Tiimien määrittäminen näiden ulottuvuuksien avulla helpottaisi Hollenbeckin ja kollegoiden (2012) mukaan tiimitutkimuskentän yhtenäistymistä. Tiimit voitaisiin sijoittaa samalle ulottuvuuskartalle, omiin kohtiinsa, ja tutkimustuloksiakin voitaisiin paremmin vertailla, kun tiimien ulottuvuudet olisi määritelty yhteneväisten kriteerien mukaan (Hollenbeck ym. 2012). Ulottuvuuksista sopiminen ja niiden operationaalistaminen voi kuitenkin osoittautua käytännössä yhtä haastavaksi kuin muutkin kategorisoinnit.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat juuri työelämän kontekstissa toimivat tehtäväkeskeiset tiimit. Pyrin tarkastelemaan käsitettä avoimesti, ilman vahvaa ennakkomäärittämistä. Osa tutkimusintressiäni on selvittää, miten käsitys tiimistä piiryy työelämän kontekstissa - niin tutkimuskirjallisuudessa kuin tiiminkin näkökulmasta. Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on hahmottaa, miten työelämän tiimit käsitetään ja mikä tiimi muuttuneen työelämän kontekstissa onkaan. Lähtökohtani on, että työelämän tiimit käyttävät vuorovaikutuksessaan jossain määrin viestintäteknologiaa. En aseta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen määrälle tai laadulle etukäteen mitään rajoitteita, vaan annan aineiston osoittaa teknologian käytön merkitystä tiimin onnistuneelle vuorovaikutukselle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa sekä ryhmäviestinnän tutkimustraditioon että tiimi- ja virtuaalitiimitutkimukseen. Niinpä sen sijaan, että tässä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä määrittelisin tiimin jollain tietyllä tavalla ja sitoutuisin siihen määritelmään läpi artikkeleiden ja työn kokonaisuuden, tarkastelen tiimiä osana ryhmäviestinnän tutkimustraditiota ja sellaisena kuin se tarkasteltavissa aineistoissa määritetään. Käytän tiimin sijaan sanaa ryhmä silloin, kun käsittelen tiimitutkimusta osana

ryhmäviestinnän tutkimusalueita. Virtuaalitiimin käsitettä käytän kuvatessani viestintäteknologiaa vuorovaikutuksessaan hyödyntäviä tiimejä tai niihin liittyvää keskustelua. En aseta tiimin virtuaalisuudelle määreitä, kuten että virtuaalitiimin tulisi olla maantieteellisesti tai ajallisesti hajautunut tai käyttää viestintäteknologiaa jokin tietty määrä. Käytän virtuaalitiimin käsitettä myös viitaessani aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen.

2.1.2 Tutkimusalueita ja -näkökulmia

Sekä ryhmän että tiimin määritelmät ovat sidoksissa paitsi niiden käyttökontekstiin, myös tarkastelun teoreettisiin lähtökohtiin ja toisaalta tutkimustradition vaiheisiin. Useimmat teoreettiset näkökulmat ja jäsenyykset selittävät ryhmätyöskentelyn tapahtumaketjuja ja ryhmäviestinnän seurauksia sekä ryhmään vaikuttavia syöteksiä, prosesseja ja tuotoksia (esim. Poole ym. 2005). Tässä alaluvussa tarkastelen tiiviisti ryhmäviestinnän tutkimustradition keskeisiä tutkimusalueita ja eri näkökulmien ryhmän vuorovaikutuksen tarkasteluun tuomia erityispiirteitä.

2.1.2.1 Monitieteinen alku

Ryhmäviestinnän tutkimuksella on monitieteiset juuret. Ryhmää on tutkittu esimerkiksi filosofiassa, sosiologiassa, psykologiassa ja sosiaalipsykologiassa. Vaikka ryhmäviestintä on ollut osa viestinnän tutkimustraditiota jo pitkään (esim. Poole & Zhang 2005, 1), ryhmiä tarkastellaan edelleen myös monilla muillakin tieteenaloilla sekä tieteidenvälisesti. Esimerkiksi virtuaalitiimejä tutkitaan viestinnän lisäksi muun muassa laskentatoimen, johtamisen, soveltavan psykologian, kasvatuksen, tietojärjestelmätieteiden ja tekniikan aloilla (Gilson ym. 2014). Käsitteet ryhmästä ja ryhmäviestinnän ilmiöistä sekä moni tutkimuksen tekemisen tapa perustuvatkin joko suoraan tai välillisesti monitieteiseen perinteeseen. Koska viestinnän tieteenala laajemminkin on kehittynyt monitieteisesti, on erityisen vuorovaikutuksellisen näkökulman ja sen ansioiden tunnistaminen ja erottaminen muista tieteistä usein haastavaa. Tiivistetysti voidaan todeta, että ryhmäviestinnän tutkimuksin on kehitetty ymmärrystä juuri ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen luonteesta ja ominaispiirteistä, funktioista ja seurauksista (Gouran 1999, 4).

Ryhmäviestinnän tutkimusperinteen varhaisena alkuna pidetään vuosien 1920–1945 välistä ajanjaksoa, jolloin ensimmäiset ryhmäkeskusteluihin keskittyvät ja päätöksentekoprosessia ryhmissä tarkastelevat tutkimukset julkaistiin (Frey 1996, 20). Tutkimukset perustuivat ryhmäkeskusteluharjoituksiin, joiden tarkoituksena oli valmentaa opiskelijoita suoriutumaan ongelmanratkaisusta ja päätöksenteosta. Ryhmätyöskentelyä pidettiin yksilön itsenäistä päätöksentekoa onnistuneempana, tehokkaampana ja laadukkaampana. (Frey 1996, 21.) Ryhmäviestinnän varhaisten tutkimusten tarkoitus oli siis lähinnä pedagoginen (Frey 2002, ix; Gouran 1999, 3) ja pragmaattinen. Tuolloin ryhmien ajateltiin olevan demokraattisia keskustelufoorumeja, joihin ryhmän jäsenet voivat tulla tekemään yhteistyötä ja ratkaisemaan yhteisiä ongelmia. Ryhmät olivat siis myös keino sosiaaliseen ja poliittiseen keskusteluun, jossa demokratian arvoja

voitiin syventää (Schultz 1999, 372). Vielä myöhempinäkin vuosikymmeninä ryhmäviestinnän tutkimuksessa on painottunut tehokkaan ryhmätyöskentelyn tarkastelu (Gouran 1999, 5).

Ryhmän työskentelystä, kuten päätöksenteosta tai ongelmanratkaisusta, pyrittiin löytämään säännönmukaisuuksia käyttämällä laboratorioasetelmia, joissa tutkittiin yksittäisten tekijöiden vaikutuksia siihen, miten ryhmä toimii. Tutkimusta ohjasi positivistinen tutkimusperinne. Ryhmät koottiin tiettyä tutkimusta ja tavoitetta varten, eivätkä ryhmien jäsenet tunteneet etukäteen toisiaan eikä heillä ollut ryhmänä aiempaa historiaa. Tällaisissa asetelmissa ryhmiä tarkasteltiin kuin tyhjiössä, ilman jäsenten keskinäisen historian, kontekstin tai muiden vaikuttavien tekijöiden, kuten yksilöiden erilaisuuden huomioimista. Useat käytännön syyt, kuten aineiston helppo ja taloudellinen saatavuus sekä kiinnostus kerätä geneeristä osallistujamateriaalia, teki erilaisten opiskelija-aineistojen ja valikoitujen koehenkilöiden käytöstä yleistä. Onhan hallituissa laboratorioasetelmissa mahdollista manipuloida yksittäisiä muuttujia (kuten ryhmän kokoonpanoa, informaation jakamista, käytettävissä olevaa aikaa, tehtävänantoa jne.) ja kontrolloida yksinkertaistettuja koeasetelmia. (Beck ym. 2016, 666; Lu ym. 2012). Lewinin, Lippittin ja Whiten (1939) tutkimus koulupoikien iltapäiväkerhon johtamisen tavoista on esimerkkitutkimus tuolta ajalta. Tutkimusta pidetään yhtenä ensimmäisistä, jotka osoittivat, että ryhmän johtajan vuorovaikutustyyllillä on vaikutusta ryhmän toimintaan ja onnistumiseen (Schultz 1999, 374).

Siinä, missä ryhmäviestinnän varhaista alkua leimasi viestinnällinen tarkastelu vahvasti muiden tieteenalojen alaisuudessa, vuosikymmenet 1950 ja 1960 katsotaan tutkimuksen kukoistuksen ajaksi ja tutkimusalan käännekohtaksi (Frey 2002, ix; Gouran 1999, 7). Noina vuosikymmeninä tehtiin tutkimuksia, jotka vahvistivat tutkijoiden käsityksiä ryhmän vuorovaikutuksen kompleksisuudesta, vaikka viestinnällinen painopiste tutkimuksissa voimistuikin vasta seuraavina vuosikymmeninä (Gouran 1999, 11). Tutkimukset edistivät teoreettista ajattelua, josta vähitellen muodostui systemaattisen ryhmäviestinnän tutkimuksen perinne, tyypilliset piirteet ja monia merkittäviä teorioita (Frey 1996, 22; Gouran 1999, 8).

Sosiologiasta ja sosiaalipsykologiasta ryhmäviestinnän tutkimustraditioon vahvoja vaikutteita toi Kurt Lewinin (1890–1947) systeeminäkökulma, jonka mukaan ryhmä koostuu toisiinsa vaikuttavista osista ja elementeistä. Systeeminäkökulmasta kehitettiin 1960- ja 1970-luvuilla oma ryhmäviestinnän teorianansa; ryhmän systeemitheoria perustuu ajatukseen syötöksestä, prosessista ja tuotoksesta. Teorian mukaan ryhmäkokonaisuus ei pysy samana, jos yhtäkään sen osaa muutetaan, joten ryhmää on tarkoituksenmukaisempaa tarkastella kokonaisuutena. (Esim. von Bertalanffy 1968; Mabry 1999.) Myöhemmin teoriaa on laajennettu, eikä ryhmän lopputulosten ajatella enää syntyvän yksioikoisesti tietystä prosessista siten, että jäsenten ja olosuhteiden tuomat syötökset muuttuisivat ryhmässä suoraan tuotoksiksi (Ilgen ym. 2005, 520). Ryhmäviestinnän ilmiöissä on tunnistettu systeemisiä ja siis holistisiaakin elementtejä niin, että ryhmä ymmärretään sellaisena kokonaisuutena, jonka kaikkia emergenttejä,

ryhmän vuorovaikutuksessa muotoutuvia ominaisuuksia ei voi palauttaa osiin, yksilöihin tai yksittäisiin tekijöihin sellaisinaan. Systeeminäkökulma ja -teoriat toivat ryhmäviestinnän tutkimustraditioon ymmärrystä ryhmän kompleksisuudesta ja dynaamisuudesta.

2.1.2.2 Kritiikkiä ja teorioita

Ryhmäviestinnän tutkimusta hajotti 1970-luvulla kritiikki ja toisistaan vahvasti eroavat teoreettiset näkökulmat (Hirokawa ym. 2003, 25). Tutkimuksia tehtiin määrällisesti paljon, mutta tulosten vertailu ja arviointi oli haastavaa yhtenäisten ja yleisesti hyväksytyjen kriteerien puuttuessa. Kritiikki kohdistui sekä tutkimusmenetelmiin ja metodeihin että tutkimusten sisältöihin (Gouran 1999, 11). Säännönmukaisuuksien etsiminen ryhmän vuorovaikutuksesta, laboratorio-koasetelmien käyttö ja muuttuja-analyyttinen tutkimus kohtasivat kritiikkiä. Näitä tutkimusasetelmia ei pidetty tarkoituksenmukaisina, koska haluttiin tavoitella aiempaa vahvempaa teorian ja käytännön yhteensovittamista. Lisäksi haluttiin vastauksia siihen, miksi ryhmät toimivat tietyllä tavalla. Tutkimuksilla haluttiin saavuttaa kyllä yleistettävää tietoa, mutta sen haluttiin perustuvan aiempaa vahvemmalle ja viestinnällisemmälle teoreettiselle pohjalle, johon myös metodologisten valintojen tulisi soveltua. (Frey 1996, 27–31.)

Erimielisyydet ja kyseenalaistaminen johtivat 1980-luvulla ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa uusien teoreettisten lähestymistapojen syntymiseen ja vanhojen kehittymiseen. Etenkin funktionaalinen näkökulma, strukturaatioteoria sekä symbolisen konvergenssin teoria loivat kaivattua teoreettista vakautta ryhmäviestinnän tutkimukselle pitkäksi aikaa. (Frey 1996, 32, 38.) Tutkimusten sisältöjen monipuolistumisen ja teoreettisen kehityksen myötä viestinnän ilmiöiden tarkastelu ryhmässä oli entistä monipuolisempaa. Ryhmän vuorovaikutuksen kompleksinen ja kontekstisidonnainen luonne korostui. Seuraavassa käsittelen tiiviisti kolme noina kritiikin ja tutkimusalan eriytymisen aikoina kehittynyttä teoreettista näkökulmaa, joissa ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelu perustuu toisistaan poikkeaviin lähtökohtiin ja joiden vaikutus ryhmäviestinnän tutkimuksessa on ollut merkittävä.

Funktionaalinen näkökulma. Dennis Gouranin ja Randy Hirokawan (1983) kehittämän funktionaalisen näkökulman avulla on pyritty kuvaamaan, selittämään ja ennustamaan ryhmän vuorovaikutusta erityisesti tehokkaan päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kannalta (Gouran & Hirokawa 2003, 27; Hollingshead ym. 2005, 22, 24; Li 2007). Tarkastelu on ollut osittain normatiivista, ja se on kohdistunut tehtäväkeskeisten ryhmien vuorovaikutukseen ja siihen vaikuttavien syötösten ja prosessien toimintaan. Miten ryhmän jäsenten tulisi tai ei tulisi toimia vuorovaikutustilanteissa, jotta se voisi maksimoida mahdollisuutensa ensiluokkaiseen tuloksiin (Hollingshead ym. 2005, 21–22; Wittenbaum ym. 2004, 17)?

Vuorovaikutus nähdään näkökulmassa välineenä, ja tarkastelu keskittyy siihen, miten vuorovaikutus vaikuttaa ryhmän tuotoksiin (Gouran 1999, 15). Perusoletus on, että ryhmissä pyritään saavuttamaan niille asetetut tavoitteet sekä tarkoituksenmukaisin ja laadukkain ratkaisu (Waldeck ym. 2002, 4). Tavoitteita voi olla useita, ja ne voivat olla sosioemotionaalisia, ryhmäkeskeisiä tai tehtävä-

keskeisiä (Wittenbaum ym. 2004, 19). Tietynlaisten tehtävien suorittaminen voi edellyttää tietynlaista vuorovaikutusta. Tehokas päätöksenteko ja onnistunut ongelmanratkaisu ryhmässä ovat mahdollisia silloin, kun vuorovaikutuksessa pystytään toimimaan kulloisenkin tehtävän edellyttämällä tavalla. (Gouran & Hirokawa 1996, 55.) Funktionaalisen näkökulman idealistinen lähtökohta on, että ryhmän jäsenillä on yleensä mahdollisuus saada käyttöönsä ne tiedot, resurssit sekä viestinnälliset ja kognitiiviset taidot, joita erilaisten tehtävien ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää (Wittenbaum ym. 2004, 19).

Ryhmän käytettävissä olevien resurssien ideaalista huolimatta funktionaalissa näkökulmassa tunnustetaan, että ryhmän vuorovaikutus vaihtelee laadultaan ja määrältään erilaisissa tilanteissa. Siksi ryhmiä arvioidaan usein jonkin tietyn standardin, kuten tavoitteiden saavuttamisen mukaisesti. Vuorovaikutuksen määrään, laatuun ja sisältöihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi erilaisten väliintulojen, väliarvioiden ja tekniikoiden avulla. (Hollingshead ym. 2005, 22–24.) Näkökulman mukaan ryhmä voi olla tehokas vain, jos kaikki ryhmän jäsenet tietävät, millainen tehtävä ryhmällä on selvitettävänä ja miten sen ratkaiseminen ryhmältä edellyttää (Gouran & Hirokawa 2003, 28–31).

Strukturaationäkökulmat. Siinä missä funktionaalisen näkökulman lähtökohdat ovat siis ryhmissä ja ryhmien päätöksenteossa, strukturaationäkökulmat perustuvat laajempaan yhteiskunnalliseen ajatukseen sosiaalisesta todellisuudesta. Sosiologi Anthony Giddensin strukturaatioteoriassa (1976, 1979, 1984) sosiaalisen todellisuuden nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa. Eri tilanteisiin vakiintuneet toimintamallit eli rakenteet puolestaan ohjaavat ja säätelevät vuorovaikutusta. Strukturaatio on siis rakenteistumista, jossa rakenteet ja vuorovaikutus vastavuoroisesti ohjaavat, muokkaavat ja uusintavat toisiaan. (Fulk & McGrath 2005, 400.) Ryhmien rakenteistumisen teoriassa sekä sen erilaisissa sovelluksissa tarkastellaan vastaavasti ryhmien ja tiimien rakenteita ja rakentumista.

Tiimeihin ja pienryhmiin sovellettuina strukturaationäkökulmien perusoletus on, että ryhmä tuottaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessaan rakenteita, jotka pitävät ryhmää yllä. Rakenteet ovat tiimille resursseja, joita se paitsi vahvistaa, myös uusintaa vuorovaikutuksessaan. (Fulk & McGrath 2005, 400.) Ryhmä on systeemi, jossa rakenteet sekä mahdollistavat toiminnan että ovat myös ryhmän toiminnan lopputuloksia (Poole ym. 1996, 116–117).

Rakenteistumisen näkökulmista on tarkasteltu esimerkiksi ryhmän sisäisten tekijöiden yhteyksiä erilaisiin rakenteisiin vuorovaikutuksen laadun ja tehokkuuden kannalta (Gouran 1999, 15). On esimerkiksi osoitettu, että ryhmän päätöksentekoon liittyvät vaiheet ovat huomattavan moninaisia, epälineaarisia ja vaihtelevia (esim. Poole ym. 1983). Viime vuosikymmeninä strukturaationäkökulmaa on sovellettu erityisesti tiimien rakenteistumisen ja viestintätekniikan yhteyksien tarkasteluun (esim. DeSanctis & Poole 1994; Naik & Kim 2010). Teoreettisesti vahvoina pidetyt, joskin osittain metatasolla pysyttelevät strukturaationäkökulmat ovat vaikuttaneet ryhmäviestinnän teorioihin 1980-luvulta lähtien (Seyfarth 2000).

Symbolis-tulkinnallinen näkökulma. Esimerkkinä symbolis-tulkinnallisen näkökulman mukaisesta ryhmäviestinnän teoriasta voidaan pitää **symbolisen konvergenssin teoriaa**. Symbolis-tulkinnallisessa näkökulmassa tarkastellaan merkitysten ja symbolien rakentumisprosesseja, luonnetta ja vaikutuksia ryhmän vuorovaikutuksessa (Frey & Sunwolf 2015). Teoreettiset lähtökohdat eroavat siis funktionaalisen näkökulman ja strukturaationäkökulmien perusolettamuksista.

Ernest Bormannin ja hänen kollegoidensa kehittämä symbolisen konvergenssin teoria kuvaa merkitysten ja symbolien avulla, miten ryhmän kulttuuri muodostuu (Bormann 2003, 39; Bormann ym. 2001; Gouran 1999, 15). Bormannin (2003, 39) mukaan ryhmän jäsenten kesken vuorovaikutuksessa muodostuu symbolista yhdentymistä. Vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten symboliset todellisuudet kohtaavat, ja niistä alkaa vähitellen muodostua yhteisiä, ryhmäviestintää koskevia merkityksiä. Yhteinen ryhmätodellisuus vahvistuu, mikä mahdollistaa myös yhteisen tiimi-identiteetin rakentumisen. Tämä merkitysten yhdentymisen prosessi on symbolinen konvergenssi. (Waldeck ym. 2002, 9.)

Symbolisen konvergenssin teorian avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään syitä sille, miksi ja miten ryhmät luovat yhteistä todellisuutta ja millaisia merkityksiä luodulla symbolisella todellisuudella on ryhmän toiminnalle (esim. Horila 2017). Symbolis-tulkinnallista näkökulmaa on sovellettu pääsääntöisesti luonnollisesti muodostuneiden ryhmien tarkasteluun, mikä yleistyti tutkimustraditiossa naturalistisen tutkimusparadigman myötä (Frey & Sunwolf 2005). Tavoite ymmärtää ryhmiä niiden luontaisessa ympäristössään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti on lisännyt ymmärrystä ryhmäilmiöistä, kuten relationaalisen dynamiikan merkityksestä. Lisäksi ymmärtävä tavoite on auttanut huomaamaan, että ryhmän jäsenillä on ryhmäviestinnästä subjektiivisia tulkintoja ja kokemuksia. (Frey & Sunwolf 2005, 188, 194–195; Putnam 2003, 8–16.) Ylipäättään naturalistinen ja holistinen näkemys on avartanut ryhmäviestinnän tutkimuskenttää myös metodologisesti osoittamalla uudenlaisia tutkimuskohteita ja -tapoja. Näkökulma tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella ryhmää itsessään symbolina, symbolisen toiminnan tuotoksena. Kokemus ryhmään kuulumisesta on Sochan (1997, 7) mukaan osa ryhmän määritelmää.

Ryhmäviestinnän tutkimusalan kriittisinä aikoina kritisoiitiin siis ryhmäviestinnän tutkimusalan alkuun vahvasti kuuluneita laboratorio- ja opiskelijaperustaisia, muuttujakeskeisiä tutkimusmenetelmiä ja metodeja sekä tutkimusten sisältöjä, joiden ehkä ajateltiin olevan kaikuja monitieteellisestä taustasta. Kritiikin myötä haluttiin kehittää aiempaa viestinnällisempää teoreettista pohjaa ja sellaisia tutkimusmenetelmiä, jotka soveltuvat juuri ryhmän viestinnän ilmiöiden tarkasteluun (Frey 1996, 27–31; Gouran 1999, 11). Tähän kritiikkiin pyrittiin vastaamaan kehittämällä edellä kuvattuja näkökulmia ja teorioita. Uusien teorioiden kehittäminen laajensi kaivatusti tutkimusten sisältöjä. Lisäksi uudenlaiset tutkimuskohteet ja teoreettisten jäsenysten testaaminen loivat pohjaa tutkimusmenetelmien monipuolistumiselle. Kun aiemmin oli käytetty vahvasti vain määrällisiä tutkimusmenetelmiä, nyt ymmärrettiin, että ryhmien vuorovaikutuksessa tapahtuu paljon sellaista, jota voidaan tarkastella ja ym-

märtää syvällisemmin ja moniulotteisemmin hyödyntämällä myös laadullisia tutkimusmenetelmiä.

2.1.2.3 Kritiikin jälkeistä vakautta ja monipuolistumista

Ryhmäviestinnän merkittävät teoreettiset näkökulmat vakiinnuttivat paikkansa 1990-luvulla. Monia vanhimmista teorioista kehitettiin edelleen ja laajennettiin vastaamaan yhä monipuolisemmin erilaisia aiheita ja asetelmia, kuten luonnollisesti muodostuneita ryhmiä ja teknologiavälitteisesti viestiviä ryhmiä. Tutkimusalana ryhmäviestintä vahvistui 1990-luvulla, kun tutkimusten laatu ja menetelmät kehittyivät ja niiden määrä kasvoi. (Gouran 1999, 18–22.)

Kriittisten aikojen myötä ryhmäviestinnän tutkimusperinteessä entinen positivistinen perinne korvautui naturalistisella paradigmalla. Tutkimusasetelmat ja -menetelmät, ontologiset ja epistemologiset taustaoletukset, tarkastelu-kohteena olevat ryhmätyypit, tutkimustavoitteet sekä tutkijoiden rooli muutuivat aiemmista. Kun ryhmiä oli aiemmin tutkittu positivistisen perinteen mukaan laboratoriomaisissa ja tutkimuksia varten muodostetuista koeasetelmissa, naturalistinen ajattelutapa ohjasi tarkastelemaan ryhmiä enemmän myös niissä olosuhteissa, joissa ne luonnostaan ilmenevät. (Gouran 1999, 20.) Esittelen seuraavaksi tiiviisti bona fide -näkökulman. Näkökulma on kehittynyt tästä ryhmäviestinnän luonnollisemmasta, ryhmän toimintaympäristön ja kontekstin huomioivasta tutkimusperinteestä ja vaikuttanut merkittävästi ryhmäviestinnän tutkimukseen.

Bona fide -näkökulma. Bona fide -näkökulman kehittäjät Linda Putnam ja Cynthia Stohl toteavat (1990; Putnam ym. 2012, 211) vastanneensa teoretisoinnillaan tarpeeseen ymmärtää ryhmäprosesseja monipuolisemmin osana sitä ympäristöä, jossa tiimit kulloinkin toimivat. Bona fide -sanaparilla (lat. 'hyvässä uskossa') tarkoitetaan aitoa, autenttista ja luonnollisesti ilmenevää. Luonnollisuutta korostetaan vastakkaisena laboratorioasetelmia varten kootuille historiattomille ryhmille. (Kramer 2008; Putnam & Stohl 1996.) Joskus bona fide -käsitettä käytetään harhaanjohtavasti pelkästään tarkoittamaan luonnollisesti syntyneitä ryhmiä. Ryhmien nimeäminen bona fide -ryhmiksi ei tee kuitenkaan tutkimuksesta näkökulman mukaista. Sen sijaan näkökulman johtoajatus on ryhmän kiinteissä mutta läpäisevissä rajoissa sekä ryhmän ja sen kontekstin välisessä dynamisessa riippuvuussuhteessa.

Näkökulman mukaan ryhmän vakaat mutta joustavat rajat ovat juuri ryhmäviestinnälle luonteenomaisia. Jäsenet voivat kuulua moniin ryhmiin, ja kukin jäsen tuo ryhmään kokemuksensa ja odotuksensa ryhmästä (Keyton 2006). Ryhmän nähdään myös olevan riippuvuussuhteessa ympäristönsä kanssa. Ryhmän ajatellaan konstruoivan rajojaan, suhteitaan ja kontekstiaan vuorovaikutuksessa. (Putnam ym. 2012, 211; Stohl & Putnam 2003.) Tiimissä joudutaankin neuvottelemaan sekä sisäisesti tiimin jäsenten kesken että tiimin ulkopuolelle suuntautuvassa viestinnässä siitä, miten paljon ympäristö vaikuttaa tiimin toimintaan. Esimerkiksi työelämän tiimien kontekstina voidaan nähdä organisaatio, organisaation tavoitteet ja arvot, organisaation muut tiimit, organisaation ulkopuoliset tärkeät verkostot, työskentelyala ja yhteiskunnan vallitsevat olosuhteet. Tiimin ja kontekstin välinen keskinäinen riippuvuussuhde

johtuu siitä, että jokainen tiimin ja sen kontekstin välinen vuorovaikutusteko pitää sisällään resurssien vaihtamista. Konteksti nähdään siis laajasti ryhmän vuorovaikutuksen perustana. (Beck ym. 2016, 669; Putnam & Stohl 1990, 259.)

Bona fide -näkökulma tarjoaa mahdollisuuden tarkastella sitä, miten ryhmät ja tiimit tietyssä ajassa ja paikassa asettuvat (Beck ym. 2016, 671). Esimerkiksi organisaatiomuutosten ja viestintäteknologian yleistymisen myötä tiimien rakenteet ja rajat ovat muuttuneet, niin myös tiimien vuorovaikutus ja keskinäinen riippuvuussuhde kontekstinsa kanssa (Beck ym. 2016, 668–669; Stohl & Walker 2002, 238). Työelämän tiimeissä työntekijät voivat kuulua moneen tiimeihin samanaikaisesti ja erilaisissa rooleissa. Näkökulman perusteisiin kuuluu ajatus siitä, että ryhmän tai tiimin ominaispiirteet ovat yhteydessä siihen, miten ryhmä luo identiteettiä ja neuvottelee rajoistaan (Putnam ym. 2012, 213). Bona fide -näkökulman avulla voidaan lisätä ymmärrystä erilaisten ryhmien vuorovaikutusprosesseista.

2.1.2.4 Kohti yhä teknologiavälitteisempää

Ryhmäviestinnän tutkimuskohteet ovat 2000-luvun alusta lähtien edelleen laajentuneet. Digitalisoitumisen myötä myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimus on yleistynyt, ja esimerkiksi teknologian ja vuorovaikutuksen väliset suhteet ovat vakiintuneet osaksi ryhmäviestinnän tutkimusta (esim. Fernback 2007; Flanagin ym. 2002; Rains 2007). Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta on tarkasteltu eri perspektiiveistä: teknologian itsensä, käyttäjän tai teknologiaa käyttävän ryhmän kannalta.

Teknologiavälitteisten tiimien ja virtuaalitiimien tutkimuksessa on ollut pitkään tyypillistä lähestyä viestintäteknologian käyttöä tiimeissä vertaamalla sitä kasvokkaisuorovaikutukseen (esim. Fiol & O'Connor 2005; Guo ym. 2009). Toinen vahva tutkimussuunta on tehtävien ja viestintäteknologian yhteensopivuutta (engl. task/technology-fit, task appropriation) tarkastelevat mallit (esim. Zigurs & Khazanchi 2008). Yhteensopivuutta on tarkasteltu myös mukautumisen näkökulmasta: on selvitetty, miten virtuaalitiimi mukauttaa vuorovaikutustaan suhteessa tehtävään ja viestintävälineisiin (esim. Dennis & Garfield 2003). Myös virtuaalitiimin jäsenten välisen yhteistyön yhteyttä tehtävyyppiin ja käytettyyn viestintäteknologiaan on tutkittu (esim. Aiken ym. 2013; Shu ym. 2015; Yang ym. 2017).

Uusimmat ryhmäviestinnän tutkimusalalla kehitetyt teorialtkin liittyvät ryhmien teknologiavälitteisyyteen. Teoriat, kuten adaptiivisen strukturaation teoria (engl. Adaptive structuration theory, DeSanctis & Poole 1994; Poole & DeSanctis 1990) ja laajennettu adaptiivisen strukturaation teoria (engl. Extended adaptive structuration theory, Naik & Kim 2010) ovat kiinnittäneet huomion juuri strukturaation ja ryhmässä käytettävän viestintäteknologian kysymyksiin. Esittelen näistä seuraavaksi tiiviisti adaptiivisen strukturaation teorian, jota on jo verrattain paljon sovellettu empiirisissäkin tutkimuksissa. Laajennettu adaptiivisen strukturaation teoria on vielä teoretisoinnin tasolla, eikä se eroa merkittävästi adaptiivisen strukturaation teoriasta.

Adaptiivisen strukturaation teoria, AST (Poole & DeSanctis 1990) on alkuun kehitetty ymmärtämisen välineeksi tilanteissa, joissa organisaatioissa ta-

pahtuu teknologioiden käytöstä johtuvia muutoksia. Sittemmin sitä on sovellettu etenkin teknologiavälitteisten tiimien tarkastelussa. AST:n avulla on pyritty selvittämään, miten ryhmäpäätöksenteon järjestelmiä (engl. GDSS, group decision support system) voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. (DeSanctis & Poole 1994.)

Teorian keskeisin olettamus on, että viestintäteknologia itsessään luo rakenteita, jonka vaikutuksia vuorovaikutuksessa voidaan kuitenkin säätää. (Rains & Bonito 2017.) Esimerkiksi ryhmän päätöksentekojärjestelmä voidaan muokata ryhmän tarpeisiin sopivaksi, erilaisia toimintatapoja ja tiedonhakuja mahdollistavaksi, ja siitä voidaan poistaa esimerkiksi äänestyksen mahdollistavat toiminnot ryhmälle tarpeettomina (esim. Majchrzak ym. 2000). Useat rakenteelliset tekijät, säännöt ja resurssit yhdessä virtuaalitiimin kontekstin kanssa muodostavat hyvin vaihtelevia vuorovaikutustilanteita. Niinpä uusia rakenteita syntyy teknologian ja vuorovaikutuksen mukautumisessa, appropriatiossa (esim. Rains & Bonito 2017; Thomas & Bostrom 2010). Teorian mukaan tiimin jäsenet voivat vuorovaikutuksessaan päättää, mitä teknologian ominaisuuksia omaksutaan osaksi tiimin rakenteistumista. Mitä yhtenäisempiä käsitykset omaksuttavista ominaisuuksista tiimin jäsenten kesken ovat, sitä tehokkaampaa tiimin toiminta on. (DeSanctis & Poole 1994.)

Vuorovaikutus on siis keskeisessä roolissa teknologiaan adaptoitumisessa. Ryhmällä ja teknologialla on vastavuoroinen suhde, jossa ryhmä määrittää viestintäteknologian käytön ja teknologian käyttö vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. (DeSanctis & Poole 1994, 124–125.) Adaptiivisen strukturaation teoriaa soveltavissa tutkimuksissa on esimerkiksi huomattu, että virtuaalisuus ei määritä globaalin tiimin luovuutta eikä luottamusta, vaan merkityksellisimpiä luovuuteen ja luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat tiimin jäsenten iällinen, toiminnallinen sekä asenteisiin ja arvoihin liittyvä diversiteetti (esim. Wei ym. 2017).

Verrattuna pienryhmien strukturaatioteoriaan (Fulk & McGrath 2005) AST:n on sanottu huomioivan laajemmin esimerkiksi työtehtävät, organisaation sekä ryhmän sisäiset rakenteet. Lisäksi teoriassa huomioidaan, että viestintäteknologiaan mukautumisen prosessi vaihtelee yksilöiden välillä. Useimmiten tuo vaihtelu johtuu siitä, että tiimin jäsenet päättävät käyttää erilaisia rakenteita eli tekevät aktiivisia valintoja vuorovaikutuksessaan. (Wei ym. 2017.) AST on siis lähestymistapa, joka keskittyy sekä teknologiaan että sosiaalisiin rakenteisiin.

Ryhmäviestinnän tutkimustraditioon on siis kuulunut ensin hiekan kapea-alaisemmin ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelu etenkin mahdollisimman tehokkaan päätöksenteon saavuttamiseksi. Vähitellen monitieteisen ja positivistisen tutkimusperinteen rinnalle on kuitenkin kehittynyt vuorovaikutuksellinen, lopulta naturalistinen perinne, joka on mahdollistanut laaja-alaisen ryhmien tutkimuksen monipuolisine menetelmineen, teoretisointineen ja tutkimuskohteineen.

2.2 Keskeiset tutkimuskohteet ja -menetelmät

Tutkimuskohteita. Ryhmäviestinnän tutkimuksen lukemattomia tutkimuskohteita voidaan jäsentää esimerkiksi ryhmän toimintaan vaikuttavien lähtökohtien, syötösten, ryhmäviestinnän prosessien sekä ryhmän vuorovaikutuksen seurausten, tuotosten ja erilaisten mediaattoreiden eli välittäjien avulla. Tämä systeeminen näkökulma (engl. input-process-output, IPO, McGrath 1984) ryhmään on vaikuttanut ryhmän käsitteellistämiseen jo vuosikymmeniä, ja systeemin osien välisten yhteyksien tarkastelu ja oletamus ryhmästä systeemisestä kokonaisuutena ovat heijastuneet ryhmien onnistumiseen liittyvään tutkimukseen eksplisiittisesti ja implisiittisesti. Useinkaan tutkimuksissa ei eksplikoida systeemistä näkökulmaa teoreettiseksi lähtökohdaksi, vaan käsitys ryhmästä systeeminä tuntuu juurtuneen ennemminkin tieteenfilosofiseksi perusoletukseksi niin teorioiden kehittämisessä kuin tutkimuksissa. Syötöksillä tarkoitetaan niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasonkin tekijöitä, kuten jäsenten osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, tehtävätyyppiä, johtamista, organisaation rajoitteita ja työskentely-ympäristöä (Mathieu ym. 2008, 412). Tuotoksina on tarkasteltu ryhmäviestinnän tuloksia ja sivutuotteita, kuten tehtävissä onnistumista, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (esim. Gilson ym. 2014).

Prosesseina on useimmiten kuvattu sellaisia toimintoja, joiden avulla syötöksistä kehittyvät tuotoksia. Tiimiprosessit kuvaavat siis toimintoja ja vuorovaikutusta, joiden avulla tiimi suuntaa kohti tavoitteitaan. (Mathieu ym. 2008.) On huomautettu, että monetkaan seikat, jotka ovat yhteydessä siihen, miten syötökset kehittyvät tuotoksiksi, eivät ole prosesseja (Ilgen ym. 2005, 520). Noita seikkoja voidaan tarkastella myös eräänlaisina mediaattoreina tai moderaattoreina eli välittäjinä, jotka vaikuttavat siihen, miten syötöksistä kehittyvät tuotoksia (Gilson ym. 2014; Mathieu ym. 2008). On myös pidetty liian yksinkertaistavana ajatusta, että syötökset voisivat jossain prosessissa suoraan muuttua tuotoksiksi. Tiimin toimintaa kuvataankin erilaisten episodien ja syklien avulla, joissa tiimit työstävänsä toimintaansa kohti tavoitetta palautteen avulla (engl. input-mediator-output-input, IMOI, Ilgen ym. 2005; Mathieu ym. 2008).

Prosessien avulla ryhmätutkimuksessa voitaisiin ymmärtää, miten tiimit kehittyvät ajallisesti ja miten kehittymiseen kuuluu erilaisten toimintojen omaksuminen, jotka lopulta johtavat tiimin lopputuloksiin. Kuten Mathieu kollegoineen toteaa (2008), ajallista kehittymistä ei työelämän tiimitutkimuksissa kuitenkaan varsinaisesti ole tutkittu. Prosessien tarkastelu on käytännössä kohdistunut juuri episodeihin, ajallisten läpileikkauksien vertailuun tai hyvin lyhyisiin prosesseihin (esim. Barrick ym. 2007; Kirkman & Rosen 2000; Marks ym. 2001; Mathieu ym. 2007). Ryhmätutkimuksessa voitaisiin saavuttaa uutta ymmärrystä tiimien kehittymisestä ja erilaisten tekijöiden merkityksen muodostumisesta, jos vuorovaikutuksen prosesseja tarkasteltaisiin niiden luonnollisessa ympäristössä monimenetelmäisin ja pitkäikäistutkimuksen keinoin.

Onnistumistutkimus. Työelämän ryhmien, tiimien ja virtuaalitiimien suoriutumista tarkastellut empiirinen tutkimus on kohdistunut monenlaisiin

tiimin vuorovaikutuksen ja onnistumisen tekijöihin. On tutkittu esimerkiksi tehtävä- ja suhdetason ilmiöitä, kuten päätöksentekoa (Hollenbeck ym. 1995; Pilny ym. 2017), ongelmanratkaisua (esim. Mangrum ym. 2001), konfliktinhallintaa (esim. van Engele ym. 2001; Hsu & Chou 2009), tiedonjakamista (esim. Hong & Vai 2008; Janhonen 2010; Kock & Lynn 2012), ryhmäytymistä (esim. Othman ym. 2009), identifioitumista (Zhang & Poole 2010), luottamusta (esim. Liu & Li 2012; Pinjani & Palvia 2013), sitoutumista (Lin ym. 2010), valtasuhteita (esim. Apker ym. 2005; Panteli & Tucker 2009), vuorovaikutussuhteiden laatua (esim. Bacon & Blyton 2007; Liao ym. 2010) ja ilmapiiriä (Virolainen 2010). Lisäksi tutkimukset ovat kohdistuneet tiimien sisäiseen monimuotoisuuteen: osaamisen diversiteettiin (esim. Kearney ym. 2009) ryhmän rakenteelliseen, uskonnolliseen ja kulttuuriseen diversiteettiin (esim. Boone & Hendriks 2009; Dickson ym. 2008; Hargie ym. 2008; Köhler ym. 2012). Myös työelämän tiimien johtamiseen liittyviä kysymyksiä, kuten johtamistyyliä ja -tapoja (esim. Anderssen ym. 2012; Schepers ym. 2011), jaettua johtajuutta (esim. Kramer 2007) sekä kansainvälisyyden tuomia haasteita johtamiselle (esim. Monalisa ym. 2008; Sarker ym. 2009) on tarkasteltu. Lisäksi työelämän tiimien onnistumisen tutkimus on kohdistunut teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja sen yhteyksiin tiimien tuloksellisuudessa (esim. Chi ym. 2012; Han ym. 2011; Kock & Lynn 2012). Usein tutkimusasetelma on ollut teknologiavälitteistä ja kasvokkaista viestintää vertaileva (esim. Gilson ym. 2014; Guo ym. 2009; Kirkman & Mathieu 2004). Tutkimusaiheet ovat siis kohdistuneet varsin laajalti ryhmäviestinnän ilmiöihin.

Virtuaalitiimeistä tiedetään, että tehtävään sitoutuminen voi edistää virtuaalitiimin suoritusta (esim. Chi ym. 2012) ja että käytetyn viestintäteknologian ja tiimin tehtävän yhteensopivuudella on sitä enemmän merkitystä, mitä tiukempi aikapaine tiimillä on (Caballer ym. 2005). Virtuaalisuutta on tarkasteltu maantieteellisenä hajautuneisuutena ja viestintäteknologian käytön kannalta virtuaalitiimin syötöksenä (Kock & Lynn 2012) sekä moderaattorina, välittäjänä (Anderssen ym. 2012). Tutkimuksin on osoitettu esimerkiksi, että virtuaalisuus voi vähentää sosiaalista vapaamatkustelua (Bryant ym. 2009) mutta toisaalta korkea virtuaalisuus, eli runsas viestintäteknologian käyttö, voi myös vähentää tiimin pystyvyyskäsitteitä tuloksellisuudesta (Henderson 2008). Virtuaalisuuden tiedetään vahvistavan inspiroivan johtajan, sitoutumisen ja luottamuksen välistä suhdetta (Joshi ym. 2009). Toisaalta on saatu myös tutkimustuloksia, joiden mukaan virtuaalisuus heikentää hierarkkisen johtamisen ja tiimin tehokkaan toiminnan välistä yhteyttä (Hoch & Kozlowski 2012). On lukuisia tutkimuksia, joiden mukaan viestintäteknologian käyttö virtuaalitiimissä edistää tiimin onnistumista tai sillä ei ole vaikutusta onnistumiseen (esim. Han ym. 2011; Schweitzer & Duxbury 2010). Toisaalta on saatu myös vastakkaisia tuloksia (esim. Anders 2012). Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset siis hajautuvat ja ovat osin ristiriitaisiakin. Tutkimustulosten perusteella ei voida yksinkertaistaen todeta, mitkä tekijät takaisivat työelämän virtuaalitiimien onnistumisen.

Ylipäätään työelämän tiimien onnistumista tarkastelevien tutkimusten tulokset ovat moniulotteisia ja -tulkintaisia, ja monien tekijöiden yhteydet onnis-

tumiseen voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä (esim. van Engele ym. 2001; Othman ym. 2009). Tämä on vuorovaikutuksen ilmiöille ominaista: vuorovaikutuksen osa-alueet eivät itsessään ole hyväksi tai huonoksi, vaan niiden vaikutukset ovat dynaamisia sekä kontekstuaalisia ja saavat siten erilaisia merkityksiä eri tilanteissa, vaiheissa ja työskentely-ympäristöissä. Lisäksi vuorovaikutuksen tekijät vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi ryhmän tiivis koheesio voi lisätä ryhmään sitoutumisen tunnetta ja siten edistää myös ryhmän jäsenten luovuutta. Tiivis koheesio voi kuitenkin myös tehdä samaisen ryhmän päätöksenteosta kritiikitöntä. Yksittäisten tekijöiden tarkastelu useissakaan tutkimuksissa ei vielä osoita, että niillä olisi merkitystä toisenlaisissa ympäristöissä toimivissa tiimeissä. Tiimien vuorovaikutuksen tutkiminen ja ymmärtäminen on siis haastavaa. Yllättävän vähän tätä kompleksisuutta kuitenkaan tutkimuksissa on tuotu esiin tai pyritty teorioita uudistaessa huomioimaan.

Tutkimusasetelmien haasteita ja rajoitteita. Ryhmäviestinnän tutkimusta, myös virtuaalitiimeihin kohdistunutta, on kritisoitu koeryhmien käytöstä. Vaikka tapaustutkimukset ovat yleistyneet viime vuosina (Gilson ym. 2014), virtuaalitiimejäkin on tarkasteltu enimmäkseen laboratorioasetelmissa ja tutkimuksissa on hyödynnetty opiskelija-aineistoa. Esimerkiksi lyhytaikaisesta opiskelijatiimistä saadut tutkimustulokset eivät ole suoraan verrattavissa työelämään (esim. Anderson ym. 2007, 2577). Kun ryhmä irrotetaan kontekstistaan, ei saada selville ryhmän vaikutusta ympäristöön saatikka ympäristön vaikutusta ryhmään. (Putnam, Stohl & Baker 2012, 211.) Vieläkin tiukempaa kritiikkiä on esitetty: vaikka muuttujakeskeisillä ja yksinkertaistetuilla tutkimusasetelmillä pyrittiin alun alkaen yleistettävien tulosten mahdollistamiseen ja vahvojen korrelaatioiden osoittamiseen, asetelmista tuli niin riisuttuja, ettei näin saatuja tuloksia voida soveltaa muihin tilanteisiin – edes toisiin ryhmiin (Putnam & Stohl 1996). Luonnollisesti syntyneet eli ei tutkimusta varten perustetut tiimit – kuten työelämän tiimit – eivät ole yksinkertaistettuja tai irrallisia kontekstistaan (Glynn ym. 2010; Mathieu ym. 2007; Putnam & Stohl 1990). Aiempien tutkimusasetelmien uusintaminen ei tuota uutta ymmärrystä. Onkin tärkeää tutkia luonnollisia tiimiaineistoja niiden luontaisissa konteksteissa monipuolisilla tutkimusmenetelmin, jotta voitaisiin ymmärtää kokonaisvaltaisemmin ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä ja tekijöiden vaikuttamisprosesseja.

Opiskelija- ja laboratorio-osallistujien suosiminen tutkimuksissa on vaikuttanut myös siten, että tutkimusasetelmiin on laadittu epärealistisia tai merkityksettömiä tehtäviä (Gouran 1990; Seibold & Meyers 2007). Laboratoriokoheet, joissa tehdään yksinkertaisia ja keinotekoisia tehtäviä, eivät ole verrattavissa työelämän komplekseihin tiimitilanteisiin. Opiskelija-aineistojen avulla tuotettu tieto kuvastaa opiskelijoita tietyissä olosuhteissa, eikä tieto ole sovellettavissa työelämän tiimeihin (esim. Henrich ym. 2010). Laboratoriotutkimusten hyötyinä on pidetty tutkimusten tarkkuutta ja toistettavuutta. Puutteina voidaan kuitenkin pitää luonnollisten ryhmien tutkimuksen vahvuuksia, eli ryhmien realistisuutta ja ryhmien tarkastelua niiden luonnollisessa ympäristössä. (Hollingshead & Poole 2012, 4.) Koeasetelmat, laboratoriomaiset koheet, opiskelija-aineistot ja niin sanottujen historiattomien ryhmien käyttö sekä

yksittäisten muuttujien välisiä korrelaatioita tarkastelevat tutkimukset ovat tuottaneet valtavasti ymmärrystä ja tietoa ryhmäviestinnän ilmiöistä (esim. Beck ym. 2016, 667). Niiden avulla luotiin viime vuosisadan puolen välin jälkeen perusta ryhmäviestinnän tutkimusalalle. Työelämän ryhmien vuorovaikutuksen voidaan jo teoreettisesti olettaa olevan huomattavasti kompleksisempää ja dynamisempää sekä vahvemmin yhteydessä ympäristöönsä kuin pelkistetyin laboratorioasetelman, sillä työelämän ryhmät toteuttavat monenlaisia tehtäviä, työskentelevät vaihtelevin resurssein ja erilaisissa konteksteissa. Työelämän tiimien vuorovaikutuksesta kerättyä aineistoa on hyödynnetty tutkimuksissa vain vähän (Olbertz-Siitonen ym. 2014). Gibbs, Sivunen ja Boyraz (2017) huomauttavat, että vaikka työelämän tiimejä – myös virtuaalitiimejä – on tarkasteltu tutkimuksissa jo muutaman vuosikymmenen ajan, yllättävän vähän tutkijat ovat problematisoineet opiskelija-aineistojen käyttöä tutkimustulosten siirrettävyyden kannalta.

Koeasetelmien lisäksi ryhmäviestinnän tutkimuksen historiassa tyypillisiä metodologisia valintoja ovat olleet kyselyt (kyselytutkimuksista esim. Barczak & McDonough 2003; Deeter-Schmelz & Ramsey 2003). Kyselyjä voi kritisoida valikoivuudesta, sillä ne perustuvat usein aikaisempien tutkimusten lisäksi tutkijoiden ennako-oletuksiin. Kysymystenasettelu voi olla johdattelevaa, ja tutkimukseen voi siten liittyä asenteellisia, tiedollisia ja eettisiä puutteita. Kyselytutkimuksia on kritisoitu myös siitä, että ne eivät sovellu ryhmäviestinnän dynaamisten prosessien tarkasteluun. (Hardin ym. 2006; Lindsley ym. 1995.) Kyselytutkimukset eivät myöskään parhaiten mahdollista ymmärryksen soveltamista käytäntöön eli heterogeenisten tiimien tarkasteluun ja kehittämiseen.

Uusi aika, uudet tutkimussuunnat. Ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa määrällisellä tutkimuksella – laboratoriokokeilla, koeasetelmilla ja opiskelija-aineistoilla – on siis vahva perinteensä. Yhä on myös sellaisia määrällisiä ja yleistämään pyrkiviä tutkimusintressejä, joihin koetilanteet soveltuvat. Laboratorioasetelmin voidaan saavuttaa ymmärrystä jonkin tietyn ryhmämuuttujan vaikutuksesta toiseen. Lisäksi nykyisin laboratorioasetelmissakin on mahdollista tarkastella huomattavasti kompleksisempia tutkimusasetelmia kuin aiemmin (Gilson ym. 2014). Määrällisen perinteen rinnalla on kuitenkin kehittynyt myös toisenlainen ajattelutapa. Tutkimuksia on toteutettu laadullisin menetelmin ja pitkittäisesti, ja aineistoa on kerätty myös luonnollisista ryhmistä. Muuttujakeskeiselle tutkimustavalle vastakkainen, kuvaileva ja syvällistä ymmärrystä tavoitteleva ryhmän vuorovaikutuksen kvalitatiivinen tutkimusperinne on 1990-luvulta lähtien jatkuvasti vahvistunut. Ylipäätään empiirinen tiimitutkimus on 2000-luvulla lisääntynyt.

Hollenbeck, Beersma ja Schouten (2012, 82) toteavat, että toki tiimitutkimuksen moninaisuus viime vuosikymmeninä voi lisätä mahdollisuuksia teoreettiselle vahvistumiselle. Toisaalta kuitenkin osa tutkijoista (esim. Foster ym. 2015) on sitä mieltä, että olisi tarpeen lisätä laadullisia ja aineistolähtöisiä menetelmiä sekä lisätä todellisten tiimien vuorovaikutuksesta kerättyjen aineistojen käyttöä. Ryhmäviestinnän tutkimusala onkin jälleen tienhaarassa. Viime vuosina yhä useammat tutkijat ovat alkaneet kritisoida ryhmäviestinnän laajaa

ja varsin kukoistavaakin tutkimuskenttää liiallisesta fokuksen hajoamisesta ja konsensuksen puutteesta. On myös esitetty, että tutkimuskohteiden, -menetelmien ja -tulostenkin hajautuneisuus on tuottanut joukon vaihtoehtoisia, keskenään vaikeasti vertailtavia näkemyksiä tiimeistä (Hollenbeck ym. 2012, 82). Esimerkiksi Foster (2015) sekä Hollenbeck kollegoineen (2012) esittävät, että tiedon hajautuminen estää tieteenalan ja tiimiteorioiden kehittymistä. Atkinsonin (2005) mukaan tämä on määrällisten tutkimusmenetelmien käytöstä johtuva seuraus sosiaalitieteissä laajemminkin.

Onkin esitetty (esim. Hollenbeck ym. 2012), että ryhmäviestinnän tutkimuksessa voitaisiin siirtyä uudenlaisen tutkimusparadigman tavoitteluun. Uutta suuntaa hakevien mielestä aiempi tutkimusperinne on näet johtanut siihen, että tiedetään paljon yksittäisten tekijöiden suhteesta onnistumiseen jossain tietyssä tilanteessa tai tiimityypeissä (esim. Gibbs ym. 2017; Wittenbaum ym. 2004, 34). Ehdotuksen taustalla on ajatus siitä, että ryhmien vuorovaikutuksen ymmärrystä voidaan todella lisätä vain kiinnittämällä huomiota tutkimusasetelmiin ja siihen, millainen tutkimuksin saavutettu tieto todella lisää ymmärrystä. (Mathieu ym. 2008, 460–463.) Uuden tutkimusparadigman tavoittelu näkyy esimerkiksi työelämän tiimeihin kohdistuvien tutkimusten lisääntymisenä ja laadullisten tutkimusmenetelmien käytön vähittäisenä yleistymisenä (esim. Gibbs ym. 2017). Ajattelutapojen ja kokonaisen tutkimussuunnan uudistaminen on kuitenkin vielä kesken. Tutkimuksen uudistamista voi hidastaa se, että uudelle paradigmalle ei ole tarkkoja toimintaohjeita ja tavoitteetkin ovat suuntaa-antavia. Se, että halutaan tavoitella esimerkiksi yhteistä konsensusta tiimejä määrittävistä ulottuvuuksista (Hollenbeck ym. 2012), ei vielä ole konkretisoitunut tutkimuksissa.

Tämä väitöskirjatyö on osa tätä murrosvaihetta, jossa ollaan siirtymässä kohti ryhmäviestinnän uutta tutkimussuuntaa: Tarkastelen ryhmän vuorovaikutusta ja työelämän tiimien onnistumista useasta näkökulmasta, myös sen luonnollisessa kontekstissa. Analysoin aineistoa siten, että en hae aiemmille tutkimustuloksille tai teorioille vahvistusta, vaan pyrin ymmärtämään työelämän tiimejä sellaisina kuin ne aineistossa ilmenevät. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen, eikä tavoitteenani ole kuvata tietyn tyyppisen tiimin onnistumista.

2.3 Tiimin onnistuminen ja sen arvioiminen

Onnistuneeseen vuorovaikutukseen viitataan monin käsittein, eikä onnistumisen itsessään olekaan mikään ryhmäviestinnän tutkimukseen vakiintunut käsite. Tässä tutkimuksessa käytän sitä yläkäsitteenä, jonka avulla haluan kuvata ja jäsentää sitä, miten kompleksista tiimin menestystä käsittelevä tutkimus on. Käsitteiden kirjo kuvastaa, että onnistunut vuorovaikutus on ilmiönä vaikeasti käsitteellistettävissä ja operationalisoitavissa. Tiimin vuorovaikutuksen onnistumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa niiden käsitteiden avulla, joihin ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa on tyypillisesti keskitytty: tuloksellisuuteen,

tehokkuuteen, pystyvyyskäsitteeseen sekä tavoite- ja tehtäväkeskeisyyteen. Onnistuminen kattaa siis tässä työssä yläkäsitteen tavoin erilaisia onnistumista kuvaavia käsitteitä.

Niin tiimin tavoitteiden, tehtävien kuin jäsenten välisten suhteidenkin nähdään määrittävän tiimin vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa toteutetaan tiimirooleja ja rakennetaan yhteistä tiimitodellisuutta. Vuorovaikutus on siis keskeisesti yhteydessä siihen, miten tiimi toimii, miten se pystyy saavuttamaan tavoitteensa ja suorittamaan tehtävänsä. Tutkimuskirjallisuuteen tiimin tavoitteiden saavuttamista kuvaaviksi kriteereiksi ja tarkastelukohteiksi ovat vakiintuneet tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteet. Niitä käytetään lähikäsitteinä, jotka kuvaavat eri perspektiiveistä ryhmän kykyä saavuttaa tavoitteensa. Toisaalla tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteet erotetaan toisistaan, toisaalla ei. Joskus niitä käytetään toistensa alakäsitteinä tai synonyymeinä. (Esim. Mathieu ym. 2008.) Yleisessä keskustelussa tai opaskirjallisuudessa tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteitä ei juuri eksplikoida tai määritellä, eikä aina tutkimuksessakaan.

Useimmiten *tuloksellisuus* (engl. productivity, productiveness, outcomes) tarkoittaa sitä, että tiimin kykenee tuottamaan toiminnassaan ja vuorovaikutuksessaan lopputuloksia. Tuloksellisuus nähdään usein lähinnä työtehtäviin liittyvien tavoitteiden (kuten uuden tuotteen kehittämisen, aika-aulussa pysymisen ja projektin valmistumisen) saavuttamisena. Joskus tuloksellisuudella viitataan myös tiimin jäsenten osaamisen kehittymiseen tai tiimin toimintaympäristöön liittyviin lopputuloksiin. (Greenbaum & Query 1999, 543.) Tuloksellisuuden käsitteeseen liittyy sellainen ristiriita, että sitä käytetään sekä tiimin toiminnan että vuorovaikutuksen lopputulosten kuvaamiseen. Yleisemmin tuloksellisuudella kuitenkin viitataan laajemmin tiimin toimintaan kuin vuorovaikutukseen.

Tiimin tuloksellisuudesta tiedetään jo jonkin verran. Esimerkiksi tiimin jäsenten ominaispiirteet, tiimin kokoonpano, tavoitteet, johtamistavat sekä erinäiset ulkoiset tekijät ovat tutkimusten mukaan yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen (esim. Boone & Hendricks 2009). Havainnointiin perustuvia tutkimuksia työelämän tiimien vuorovaikutuksesta ja sen tuloksellisuudesta ei kuitenkaan juurikaan ole. Tuloksellisuus on keskiössä tämän väitöskirjatyön ensimmäisessä artikkelissa (Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen).

Myös *tehokkuuden* (engl. effectiveness) käsitteen käyttötavat vaihtelevat. Tehokkuudella on yleensä tarkoitettu enemmän työskentely- ja vuorovaikutusprosessia kuin vuorovaikutuksen lopputuloksia (esim. Guzzo & Shea 1992; Mathieu ym. 2008). Joskus käsitteellä tehokkuus tarkoitetaan tiimin jäsenten yhteistä käsitystä ryhmän kyvystä järjestää ja toteuttaa toimintansa siten, että se saavuttaa sille asetetut tavoitteet niillä resursseilla, jotka sillä on käytössään (Kozlowski & Ilgen 2006, 90). Tehokkuus voi tarkoittaa myös ulkoisesti havainnoitavaa tehokkuutta, eikä vain tiimin omaa käsitystä tehokkuudestaan (esim. Hackman 1987).

Kun suomeksi puhutaan tiimin tehokkuudesta, sanaa käytetään useimmiten laajassa merkityksessä. Yksi melko perinteisenä pidetty tiimin tehokkuuden määritelmä on Hackmanin (1987) malli, jonka mukaan tehokkuus ei ole vain tiimin toiminnan ja tulosten määre. Hackmanilaisittain tehokkuus on moniulotteinen prosessi, joka koostuu kolmesta eri tekijästä: 1) missä määrin ryhmän tuotteet tai palvelut vastaavat niitä käyttävien tai arvioivien määrä-, laatu- ja aikastandardeja, 2) missä määrin prosessit edistävät tiimin kykyä työskennellä keskinäisessä riippuvuussuhteessa jatkossakin ja 3) missä määrin ryhmän kokemukset vahvistavat tiimin jäsenten kehittymistä tai henkilö-kohtaista hyvinvointia (Hackman & Walton 1986). Tehokkuus kuvaa siis sitä, miten tiimi saavuttaa tavoitteensa. Tavoitteet voivat liittyä annettuihin tehtäviin. Lisäksi tavoitteet voivat olla esimerkiksi relationaalisia eli tiimin jäsenten välisiin suhteisiin liittyviä. (Esim. Burleson ym. 2000; Spitzberg 1994.) Tehokkuutta voidaan arvioida suhteessa kulloinkin määriteltäviin kriteereihin ja tavoitteisiin, jotka luonnollisesti vaihtelevat. Tehokkuus ei ole minkään artikkelini päätutkimuskohde, mutta sekä ensimmäinen, tuloksellisuutta tarkasteleva artikkeli että toinen, tiimityöhön liittyviä käsityksiä ja onnistumista yleisemmällä tasolla tarkasteleva artikkeli (Tiimit muuttuvassa työelämässä) sivuavat tehokkuuden aihetta.

Tiimin *pystyvyyskäsitys* (engl. efficacy) tarkoittaa tiimin käsitystä ja arviota omasta menestyksestään eli kyvystään suoriutua sille asetetuista tehtävistä (Park ym. 2017). Tehokkuutta on tutkimuksissa tarkasteltu paljon juuri pystyvyyskäsitteen näkökulmasta, ja tulosten mukaan se ennustaa tiimin suoriutumista (Gully ym. 2002; Hardin ym. 2007). Pystyvyyskäsitteen käsitteen katsotaan perustuvan sosiaalipsykologi Banduran (1977, 1978) työhön. Yksilön minäpystyvyys on yksilön arvio omasta kyvystään suoriutua jostain tietystä käyttäytymisen tavasta (Bandura 1978, 240). Alkujaan yksilöpsykologisen määritelmän taustalla on ajatus siitä, että niin kognitiiviset tekijät, välitön toimintaympäristö kuin varsinainen toimintakin ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilön ajatukset saavat vaikutteita toimintaympäristöstä ja toiminnasta, mutta toimintaympäristö ja toimintakin kehittyvät ajatusten mukaisesti. Näin ollen esimerkiksi se, että uskoo pystyvänsä johonkin tiettyyn suoritukseen, kuten kehittämään jonkin uuden tuotteen asetetuilla resursseilla, edistää ja ennakoii onnistumista.

Bandura ja useat tutkijat hänen jälkeensä ovat esittäneet, että sama ilmiö tapahtuu myös ryhmätasolla (Bandura 1997; Hardin ym. 2006). Ryhmän vuorovaikutuksessa kehittyä myös yhteinen käsitys pystyvyydestä. Eli kun ryhmässä tai tiimissä yhteisesti vastaanotetaan, varastoidaan, muokataan ja vaihdetaan tietoa sekä tiimin tehtävistä, toiminnasta, jäsenistä, prosesseista ja kontekstista, luodaan samalla myös jaettu käsitys siitä, mihin tiimi voi yhdessä potentiaalisesti pystyä. (Gibson 1999, 138; Joe ym. 2014.) Näin ollen ryhmän pystyvyyskäsitys perustuu käsitteenä ryhmän vuorovaikutukseen, jossa pystyvyyskäsitys yhteisessä keskustelussa muodostuu. Ryhmän tai tiimin pystyvyyskäsitys (engl. group/team efficacy) on siis ryhmän käsitys kyvystään toimia ja saavuttaa tavoitteensa onnistuneesti (esim. Gibson ym. 2000; Porter 2005, 812; Whiteoak ym. 2004, 158).

Ryhmän pystyvyyskäsitystä on kuitenkin mitattu ryhmäviestinnän tutkimuksissa monin tavoin siten, että käsitteen fokus on vaihdellut yksilö- ja ryhmätasolla. Ensinnäkin on arvioitu jokaisen ryhmän jäsenen yksilöllistä käsitystä ryhmänsä pystyvyydestä. Toinen menetelmä on ollut yhdistää jokaisen tiimin jäsenen omaan pystyvyyteensä liittyvät käsitykset eräänlaiseksi keskiarvoksi, jonka avulla on voitu arvioida ja ennustaa koko tiimin suoriutumista. Kolmas menetelmä mitata ryhmän pystyvyyskäsityksiä on lähellä toisena kuvaamaani: siinä kootaan yhteen yksilöiden käsitykset koko ryhmän pystyvyydestä. Neljäs menetelmä perustuu tiimin yhteisymmärrykseen tiimin pystyvyydestä. (Hardin ym. 2006.) Edellä mainittuja mittaamismenetelmiä on vertailtu keskenään, ja on pyritty arvioimaan niiden todellista tiimin pystyvyyden kuvaamista ja tiimin suoriutumisen ennustamista (esim. Whiteoak ym. 2004). Tulokset ovat osin ristiriitaisia, ja toisaalta on myös saatu tuloksia, joiden mukaan kaikissa menetelmissä on rajoitteensa. Toisaalta kaikkien menetelmien on huomattu ainakin jossain määrin myös ennakoivan sitä suoriutumisen tasoa, joka tiimissä tiimitasolla toteutuu. (Hardin ym. 2006.)

Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen onnistumisen käsite on *virtuaalitiimien pystyvyyskäsitys* (engl. virtual group/team efficacy). Se voidaan määritellä ryhmän käsitykseksi kyvystään työskennellä menestyneesti hajautetussa, teknologiavälitteisessä ympäristössä (Fuller ym. 2006, 215). Hieman kapealaisemmassa määritelmässä virtuaalitiimin tehokkuus rajoittuu viestintäteknologian käyttöön: tiimin käsitykseksi kyvystään käyttää viestintäteknologiaa ajan ja paikan ylittävien toimintojensa koordinoimiseen (Hardin ym. 2007, 135). Tutkimuksissa tätä jälkimmäistä määritelmää on käytetty laajaa määritelmää enemmän. Toki virtuaalitiiminkin pystyvyyskäsitys voisi tarkoittaa myös tiimin käsitystä esimerkiksi kyvystään olla vuorovaikutuksessa, suorittaa tehtäviään ja saavuttaa tavoitteitaan.

Virtuaalitiimien pystyvyyskäsityksiä tarkastelevat tutkimukset ovat kohdistuneet pystyvyyskäsityksen kanssa korreloivien tekijöiden tarkasteluun sekä pystyvyyskäsityksen ja lopputulosten yhteyksiin (esim. Hardin ym. 2007; Schepers ym. 2011; Whiteoak ym. 2004). Virtuaalitiimien pystyvyydetutkimus perustuu pääosin kyselymenetelmiin, joita on kritisoitu rajoittuneiksi ryhmien dynaamisten prosessien ja yhteisen ryhmätason huomioimisen kannalta (Hardin ym. 2006; Lindsley ym. 1995). Virtuaalitiimin pystyvyyskäsitykset ovat tämän tutkimuksen neljännen artikkelin (Virtual team efficacy as expressed in evaluative discussions) keskiössä.

Tiimin tavoitteet ja vuorovaikutustehtävät ovat tässä tutkimuksessa tiimien onnistumiseen keskeisesti liittyviä käsitteitä. Työelämän tiimien määritelmiin ja ominaispiirteisiin kuuluu tavoitteiden saavuttamisen tavoittelu ja myös oletus niiden saavuttamisesta. Onnistuminen on myös vuorovaikutustehtävien tunnistamista, määrittelyä ja toteuttamista vuorovaikutuksessa. Tiimin onnistumista tarkastelleiden tutkimusten mukaan onnistuminen on vahvasti yhteydessä hyvään vuorovaikutukseen (Berry 2011; Ruben & Stewart 2006). Tiimi pyrkii vuorovaikutuksessaan toteuttamaan joko tiimin itsensä asettamia tai tiimin ulkopuolelta asetettuja tavoitteita suorittamalla vuorovaikutustehtäviä, kuten ide-

ointia, tuen jakamista tai päätöksentekoa. Vuorovaikutustehtävät on nähty keskeisenä osana tiimin vuorovaikutuksen rakentumista: ne ovat sekä tiimin vuorovaikutusta ohjaava rakenne että tiimin vuorovaikutuksessa syntyviä tuloksia, jotka kuvaavat tiimiä (esim. Bales 1951; Zigurs & Buckland 1998).

Ryhmäviestinnän tutkimuksissa tavoite- ja tehtäväkeskeisyyden tarkasteluun on kuulunut vuorovaikutustehtävien (engl. task) tunnistaminen ja niiden tyypittelemine (esim. McGrath 1984; Nouri ym. 2013). Tavoitteiden saavuttamista tukevia vuorovaikutustehtäviä (kuten työnjako, informaation jakaminen, luottamuksen rakentaminen, asia- ja suhdetason tasapainosta huolehtiminen) on tarkasteltu etenkin päätöksenteon näkökulmasta (esim. Krabberod 2014; Zigurs & Buckland 1998).

Tiimien vuorovaikutustehtävien tarkastelu on kohdistunut 2000-luvulla erityisesti viestintäteknologian merkityksiin tiimityössä (Powell ym. 2004; Schiller & Mandiwalla 2007). Tutkimukset ovat keskittyneet vuorovaikutustehtävien ja viestintäteknologian yhteensopivuuden (engl. task/tehnology-fit) tarkasteluun ja onnistuneiden yhdistelmien mallintamiseen (Zigurs & Khazanachi 2008). Lisäksi on tarkasteltu esimerkiksi vuorovaikutustehtävien ja viestintäteknologian merkitystä virtuaalitiimin jäsenten yhteistyön (Shu ym. 2015) ja vuorovaikutuksen (Marlow ym. 2018) kannalta. Myös sitä, miten tiimin vuorovaikutustehtävät ovat yhteydessä viestintäteknologian mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin, on tutkittu (Dennis & Garfield 2003). Uusimpien tutkimusten mukaan wiki-tyyppiset alustat sopivat virtuaalitiimien päätöksentekoon riippumatta siitä, millainen päätöksentekotehtävä on (Shu ym. 2015). On myös havaittu, että tiimin jäsenet voivat suoriutua hyvinkin erilaisista vuorovaikutustehtävistä alustan ominaisuuksista huolimatta (Zigurs & Khanachi 2008). Virtuaalitiimin tapaamisten vuorovaikutustehtäviä tarkastellaan väitöskirjan kolmannessa (Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimin tapaamisissa) artikkelissa.

Tiimin vuorovaikutuksen onnistumisen tunnistaminen ja arvioiminen on tärkeä osa tiimissä tarvittavaa osaamista (Berry 2011). Osaamista, kyvykkyyttä ja taitoja tarkasteltaessa arvioinnin kohteen ja sisällön lisäksi olennaisia kysymyksiä ovat, mitä arvioidaan, miksi arvioidaan, kuka arvioi, milloin arvioidaan ja millä menetelmällä. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden - ylipäätään onnistumisen - määrittämisen olisi oltava riittävän tarkkaa, jotta arviointi olisi tarkoituksenmukaista. Tiimin toimintaympäristö ja -tavat sekä tavoitteet olisi huomioidava ennen kuin valitaan kuhunkin tilanteeseen sopivat arviointitavat. (Mathieu ym. 2008.) Ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa ryhmien onnistumista ja etenkin tehokkuutta on totuttu arvioimaan tiettyjen rationaalisten prosessien ja arvojen valossa (Wittenbaum ym. 2004, 34). Ryhmän tehokkuus on siis nähty tiettyjen standardien mukaisena, eikä välttämättä ole tunnistettu esimerkiksi tehokkuutta, joka liittyy tiimin relationaalisen tason tehtäviin.

Tiimien onnistumista arvioidaan työelämässä jatkuvasti. Jos tiimin tuloksellisuutta, tehokkuutta, pystyvyyttä, tavoitteita tai vuorovaikutustehtäviä arvioidaan sen vuoksi, että tarkoituksena on tiimityön kehittäminen, tulee arvioinnin kohdistua siihen, mitä tiimissä tapahtuu. Työelämän tiimien tutkimuk-

sessakin fokus tulisi siirtää lopputuloksista prosesseihin, joiden avulla voidaan ymmärtää sitä, mitä tiimeissä tapahtuu ja miten toiminta tiimeissä kehittyy. Tässä tutkimuksessa työelämän tiimien onnistumista tarkastellaan eri näkökulmista: aiemman tutkimuksen perusteella, tiimin jäsenten kokemusten ja käsitysten avulla sekä tiimien vuorovaikutusta havainnoimalla. Näin työelämän tiimien onnistumisesta saadaan moniulotteinen käsitys.

3 TAVOITTEET JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimusasetelma ja -kysymykset

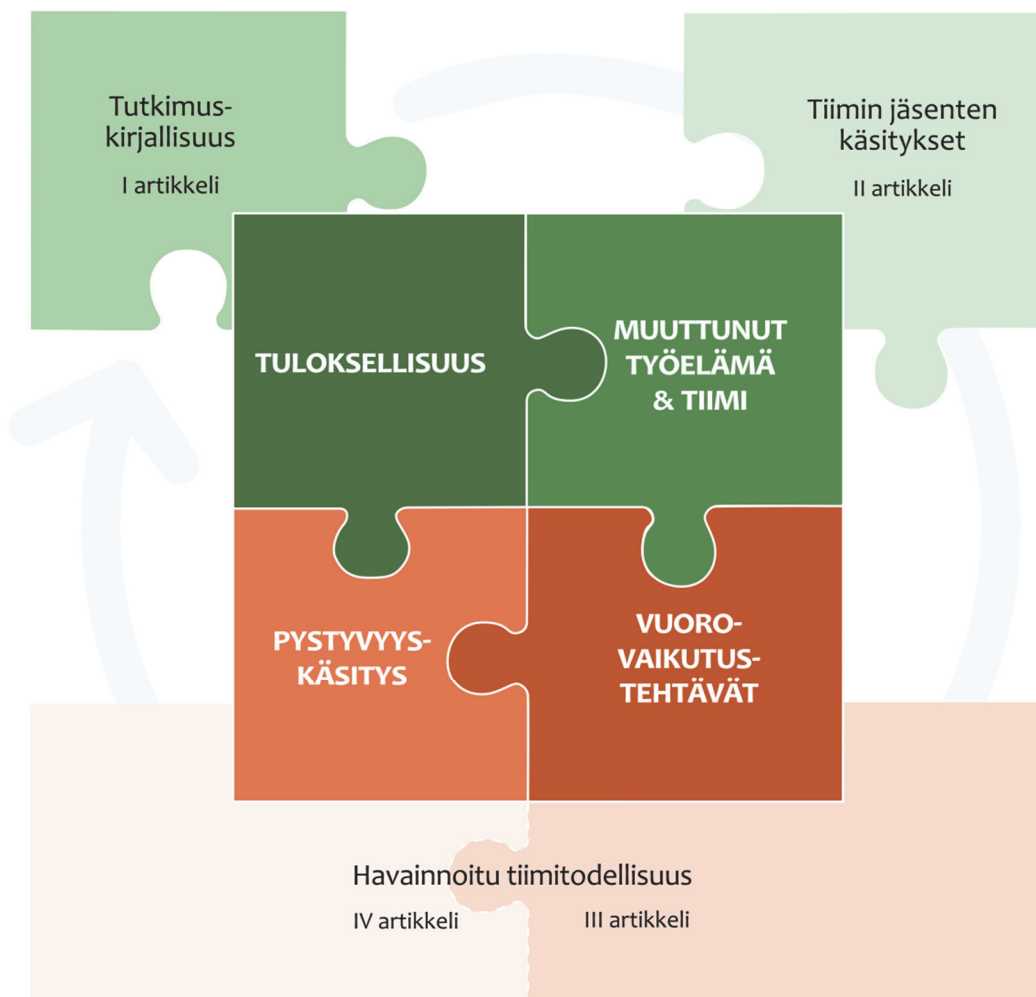
Vaikka ihan viime vuosina työelämän tiimiviestinnästä kerättyjä aineistoja on alettu hyödyntää tutkimuksissa yhä enenevässä määrin ja tutkimusasetelmat ovat monipuolistuneet, tarvitaan edelleen tutkimusta, joka pyrkii tiimien ymmärtämiseen. Haluan vastata tutkimusalalla virinneeseen teoreettiseen ja menetelmälliseen tarpeeseen (esim. Foster ym. 2015) lisätä ymmärrystä työelämän tiimien onnistumisesta laadullisin, aineistolähtöisin menetelmin ja todellisen työelämän aineiston avulla. Tämä väitöskirjatyö asemoituu siis ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa murrosvaiheen teoreettiseen ja menetelmälliseen tarpeeseen. *Tavoitteena on laadullisin, aineistolähtöisin menetelmin ja todellisen työelämän aineiston avulla lisätä ymmärrystä siitä, mitä onnistunut vuorovaikutus työelämän tiimeissä on.*

Työelämä ja viestintäteknologian käytön yleistyminen ovat konteksti, jossa tiimityötä tarkastellaan ja jossa tiimin vuorovaikutus tapahtuu. Tutkimuksen lähtökohtana on, että työelämä on muuttunut ja on jatkuvasti muutoksessa. Pidän viestintäteknologian käyttöä erottamattomana osana tiimien vuorovaikutusta. Pyrin tarkastelemaan tiimien onnistumista mahdollisimman avoimesti, siten kuin se aineistoissa ilmenee.

Neljä artikkelia muodostavat kokonaisuuden, joka kuvaa työelämän tiimien onnistumista. Jokaisessa artikkelissa tarkastellaan työelämän tiimejä, jotka voivat olla myös virtuaalisia. Artikkeleita yhdistää työelämän tiimien ja niiden onnistumisen tarkastelu, laadulliset menetelmät ja aineistolähtöinen analyysi sekä viestintäteknologian yhteydet onnistumiseen. Onnistumisen tarkastelu rakentuu pala palalta oheisen kuvion 1 mukaan.

Ensimmäinen artikkeli kartoittaa työelämän tiimien onnistumisen tutkimuksia tuloksellisuuden näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaus antaa tietoa siitä, mitä tiimien sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden yhteyksistä aiemman tutkimuksen perusteella jo tiedetään ja miten tuota tutkimustietoa on kerätty. Toinen jäsentää tiimin jäsenten käsityksiä työelämän muutoksista ja nii-

den heijastuksista tiimityöskentelyyn haastatteluaineiston avulla. Onnistumista tarkastellaan toisessa artikkelissa tiimin jäsenten käsitysten avulla ja osana tiimiymmärrystä. Artikkelisi lisää ymmärrystä siitä, mitä tiimityön koetaan muuttuvassa työelämässä olevan. Kolmas ja neljäs artikkeli menevät syvemmälle siihen, mitä tiimeissä todella tapahtuu. Niissä tarkastelu kohdistuu vuorovaikutukseen ja sen onnistumiseen havainnoinnin avulla. Kolmannessa artikkelissa onnistumista tarkastellaan tiimeissä rakentuvien vuorovaikutustehtävien avulla. Neljäs artikkeli valaisee tiimien arvioivissa keskusteluissa ilmeneviä pystyvyyksikäsittejä tiimin onnistumisesta. Kunkin artikkelin tutkimuskohde ja -menetelmä ovat palanen onnistumisesta piirtyvään kokonaiskuvaan. Osa-tutkimukset näkökulmineen, aineistoineen ja menetelmineen muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan monipuolisesti ymmärtää työelämän tiimien onnistumista.



KUVIO 1

Työelämän tiimien onnistumisen tutkimusasetelma: neljä artikkelia sekä niiden aiheet ja aineistot.

Ensimmäinen artikkeli (Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa) on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, joka jäsentää sitä tietoa, jota tutkimuksin on saatu työelämän tiimien sisäisen vuorovaikutuksen tuloksellisuudesta. Artikkelin tehtävänä on kokonaisuuden ensimmäisenä osatutkimuksena taustoittaa työelämän tiimeihin ja niiden onnistumiseen liittyvää tutkimusaluetta tuloksellisuuden käsitteen avulla. Artikkelin vastaa kysymyksiin, mitä sisäisen vuorovaikutuksen tekijöitä on tarkasteltu suhteessa tuloksellisuuteen, millaisia yhteyksiä on huomattu, mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty ja millaisiin tiimeihin tarkastelu on kohdistunut. Kirjallisuuskatsauksen perusteella pystyttiin ohjaamaan työn empiirisiä tutkimuksia juuri siihen suuntaan, jossa tulokset osoittivat olevan puutetta: laadulliseen tutkimukseen, jossa tarkastellaan virtuaalitiimien onnistunutta vuorovaikutusta ja analysoidaan todellisia työelämäaineistoja.

Seuraavat kolme artikkelia ovat empiirisiä. Niiden tavoitteena on lisätä ymmärrystä työelämän tiimeistä ja niiden vuorovaikutuksesta tiimin jäsenten käsitysten ja kokemusten sekä vuorovaikutuksen havainnoinnin perusteella. Toinen artikkeli (Tiimit muuttuvassa työelämässä) kohdistuu käsityksiin ja kokemuksiin tiimeistä muuttuvassa työelämässä. Haastatteluaineistoon perustuvan toisen artikkelin tavoitteena on kartoittaa, millaisena tiimityö ja tiimit näyttäytyvät, mitä seikkoja tiimityössä pidetään tärkeinä ja mitä tiimit työntekijöille merkitsevät. Artikkelin kuvaa tiimien onnistumista niiden jäsenten heterogeenisistä näkökulmista. Väitöskirjakokonaisuudessa toinen artikkeli antaa ymmärrystä siitä, mitä tiimityö muuttuvan työelämän kontekstissa merkitsee ja miten muutokset ovat heijastuneet tiimityöskentelyyn ylipäätään.

Kolmas ja neljäs artikkeli menevät tiimin onnistumisen tarkastelussa syvemmin tiimin vuorovaikutukseen. Niissä tarkastellaan samaa havainnointiaineistoa, eli kolmen asiantuntijatiimin virtuaalitapaamisia. Kolmannessa artikkelissa (Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa) tutkitaan tiimin vuorovaikutustehtäviä: millaisia vuorovaikutustehtäviä tiimeissä rakentuu ja miten vuorovaikutustehtävät rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia. Tarkastelu kohdistuu sellaisiin vuorovaikutustehtäviin, joita havainnointiaineiston tiimeissä rakentuu. Vuorovaikutustehtävien avulla tiimit toteuttavat tavoitteitaan, eli ne ovat keskeisessä roolissa tiimin onnistumisen prosesseissa. Artikkelissa vuorovaikutustehtäviä tarkastellaan sekä vuorovaikutuksessa syntyvänä että sitä muokkaavana rakenteena. Jäsenmän tiimin tavoitteet ja vuorovaikutustehtävät siten, että tavoitteilla tarkoitetaan tiimille etukäteen määritettyjä päämääriä, joita kohti tiimi vuorovaikutuksessaan pyrkii. Vuorovaikutustehtävällä tarkoitetaan tiimin vuorovaikutuksessaan toteuttamia erilaisia asia- ja suhdetason tehtäviä, joiden avulla tavoitteita pyritään saavuttamaan.

Neljännessä artikkelissa (Virtual team efficacy as expressed in virtual team meetings) mennään vielä syvemmälle onnistumisen tarkasteluun juuri vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimus kohdistuu virtuaalitiimien spontaanisti käymiin keskusteluihin, joissa tiimit arvioivat vuorovaikutustaan, onnistumisia ja epäonnistumisia sekä tiimityöskentelyn lopputuloksia. Onnistumista kuvataan siitä näkökulmasta, millaisia pystyvyyskäsitteitä tiimillä on kyvystään

onnistua ja miten jäsenet tiimitapaamisissa työskentelyään arvioivat. Artikkelissa havainnoidaan sitä, miten tiimit itse spontaanisti vuorovaikutuksessaan arvioivat onnistumistaan. Näin saatiin työelämän tiimien onnistumisesta tietoa, joka perustuu siihen, mitä tiimin luonnollisessa vuorovaikutuksessa tapahtuu. Tämä ymmärrys täydentää esimerkiksi haastatteluaineiston avulla saatuja tuloksia tiimin jäsenten käsityksistä onnistumisestaan.

Tutkimustavoitteisiin vastaan neljän artikkelin ja niissä esitetyn yhteensä kahdeksan tutkimuskysymyksen avulla, jotka on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen alkuperäisartikkelit ja tutkimuskysymykset.

Artikkeli	Tutkimuskysymykset	Tutkimusmenetelmä	Aineisto	Analyysimenetelmä
I Raappana, M. & Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa-katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. (ref.)	1. Millaisiin tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ilmiöihin työelämän tiimien tuloksellisuutta tarkastelevat tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota? 2. Millaisin menetelmin tuloksellisuutta on tutkittu? 3. Millaisia tiimejä on tarkasteltu?	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	774 kansainvälistä empiiristä artikkelia → 38 tarkempaan analyysiin	Luokittelu
II Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. (ref.)	4. Miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimityön muutokset ja työelämän muutosten heijastumisen tiimityöhön?	Haastattelut	11 haastateltavaa	Teemoittelu ja tyypittely
III Raappana, M. & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. (ref.)	5. Millaisia vuorovaikutustehtäviä teknisiä alustoja käyttävien virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuu? 6. Miten vuorovaikutustehtävät rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia?	Video- ja audioaineiston havainnointi sekä havainnointiaineistosta tehdyn litteroidun keskustelutekstin sisällönanalyysi	3 x 3 = 9 virtuaalitaapaamista (3 tiimiä, 3 tapaamista kultakin)	Sisällönanalyysi

<p>IV Raappana, M. & Valo, M. 2018. Virtual team efficacy as expressed in virtual team meetings. (arvioitavana)</p>	<p>7. What are the aspects of teamwork that constitute virtual team efficacy as expressed in spontaneous evaluative discussions in virtual team meetings?</p>	<p>Videotallenteiden ja niistä tehtyjen litte- rointien havainnointi</p>	<p>3 x 3 = 9 virtuaali- tapaamista (3 eri tiimiä, 3 tapaamis- ta kultakin) (samat kuin artik- kelissa III)</p>	<p>Laadullinen teema- analyysi</p>
	<p>8. How is the use of technological platforms related to expressing virtual team efficacy in spontaneous evaluative discussions in virtual team meetings?</p>			

Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisessä huolehdittiin asianmukaisista tutkimusluvista. Toisen artikkelin haastattelutilanteissa tehtiin selväksi, että haastateltavat voivat tehdä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelutilanteista pyrittiin tekemään sujuvia ja mahdollisimman vähän kuormittavia. Haastateltavia informoitiin tutkimuksen taustoista ja tavoitteista sekä tulosten raportointi- ja julkaisutavoista. Raportoinnissa pyrittiin sensitiiviseen, diskreettiin ja anonymiteetin takaavaan ilmaisuun, ja julkaistu artikkeli toimitettiin myös haastateltaville.

Kolmannen ja neljännen artikkelin havainnointiaineisto on kerätty osana Suomen Akatemian rahoittamaa hanketta Vuorovaikutusosaaminen virtuaali-tiimeissä. Kaikki havainnointiaineisto on kuulunut tutkimushankkeen yhteiseen aineistovarantoon. Hankkeen yhteisaineistoa on hyödynnetty myös muissa tutkimuksissa. Havainnointiaineistoa kerättyäessä on noudatettu samoja eettisiä periaatteita kuin haastatteluaineiston yhteydessä. Havainnointiaineistoa kerättyäessä neuvoteltiin kohdeorganisaatioiden kanssa salassapitosopimuksista ja sovittiin tiimin jäsenten tietosuojan lisäksi heidän edustamiensa organisaatioiden anonymiteetista. Niin ikään kaikkia tutkimukseen osallistuneita tiimejä oli informoitu, että tapaamisista tehdyt tallenteet tulevat tutkimuskäyttöön ja että aineistojen käytöstä, salassapidosta ja tulosten julkaisemisesta on tehty organisaatiotason sopimukset.

Artikkelit ovat yhteisjulkaisuja työn ohjaajan, professori Maarit Valon kanssa. Olen jokaisessa ensimmäisenä kirjoittajana. Olen ollut päävastuussa tutkimusasetelman ideoinnista, kehittelystä, aineiston analyysistä ja tutkimusraportin kirjoittamisesta. Olen kerännyt ensimmäisen ja toisen artikkelin aineistot. Artikkeleiden toinen kirjoittaja on osallistunut tutkimusten suunnitteluun sekä käsikirjoitusten rakenteen ja sisällön hiomiseen. Aineistojen analysoinnissa vaikeatulkintaisista analyysiyksiköistä keskusteltiin ja tehtiin päätökset yhdessä.

3.2 Perustelut menetelmävalinnoille

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, koska tavoitteena oli ymmärtää, mitä työelämän tiimien onnistuminen tarkoittaa. Tutkimuksen avulla haluttiin saada jäsennelty kuva tiimityöhön liittyvistä käsityksistä ja merkityksistä sekä tehdä analyttisiä havaintoja tiimin vuorovaikutuksesta ja sen rakentumisesta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti (esim. Scholl 2008) tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä, ei testata jo olemassa olevaa teoriaa. Tutkimus perustuu tieteenfilosofiseen oletukseen, että tiimit rakentuvat sosiaalisesti vuorovaikutuksessa. Tiimeissä rakentuvaa tiimitodellisuutta olen lähestynyt siten, kuin se tiimin jäsenille sekä heidän kesken muodostuu ja näyttäytyy. Epistemologisena oletukseni on, että tiimin jäsenten kokemusten ja käsitysten avulla päästään käsiksi heidän todellisuuksiinsa. Lisäksi oletan, että niiden avulla voidaan ymmärtää, mitä työelämän tiimit ovat, miten tiimit onnistuvat ja millainen merkitys viestintäteknologian käytöllä tiimeissä on. Tämä oletus on linjassa ilmiötä ymmärtävän tavoitteen kanssa. Se, millaisia käsityksiä ja koke-

muksia ihmisillä tiimityöskentelystä on, auttaa lisäämään ymmärrystä tiimeistä (esim. Gergen 2015).

Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset oletukset pohjautuvat konstruktivismiin ja sosiaalisen konstruktionismin perinteisiin. Tulkinnallisuutta ja subjektiivisuutta korostavan konstruktivistisen ajattelun mukaan todellisuus nähdään sosiaalisesti, kielellisesti ja vuorovaikutuksessa rakentuvana. On siis olemassa erilaisia, yksilöllisiä tulkintoja ja esitystapoja todellisuudesta. (Berger & Luckman 1966; 1994.) Sosiaalinen tieto on relativistista, ja kokemukset ovat yhtäläillä luonteeltaan rakennettuja kuin tilanteisia (Denzin & Lincoln 2005).

Tutkimalla tiimin jäsenten käsityksiä voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miten tiimitodellisuutta koetaan ja tulkitaan (2. artikkeli). Havainnoimalla tiimien vuorovaikutusta voidaan ymmärtää tiimitodellisuuden rakentumista tiimeissä ja tehdä tulkintoja tiimien käyttäytymisestä (3. ja 4. artikkeli). Artikkeleissa käytettiin useita aineistoja ja toisiaan tukevia analyysimenetelmiä, joten kokonaisuus on aineistojen ja menetelmien triangulaatiota hyödyntävä. (Quandt 2008; Scheufele 2008.) Triangulaation avulla voidaan saada kokonaisvaltainen käsitys työelämän tiimien onnistumisesta.

Toisessa artikkelissa käytetyn haastatteluaineiston avulla saatiin tietoa niistä käsityksistä ja kokemuksista, joita työelämän tiimien jäsenillä oli niin työelämästä kuin tiimeistäkin. Käsitykset rinnastuvat muihin vastaaviin tulkintoja kuvaaviin ajattelurakenteisiin kuten asenteisiin, näkökulmiin, mielipiteisiin tai kehyksiin. Haastatteluaineistossa tulkinnallisuus voidaan nähdä kaksitasoisena: se tarkoittaa sekä tiimin jäsenten käsityksiä eli tulkintoja todellisuudesta että tutkijan rakentamia todellisuuskäsityksiä noista tulkinnoista. En oleta, että haastateltavien vastaukset edustaisivat subjektiivistakaan totuutta, saati jotain laajempaa inhimillistä totuutta (esim. Alasuutari 2011). Oletuksenani on, että haastattelutilanteessa haastateltavat konstruoivat omia tulkintojaan ja tuottavat tiimityölle merkityksiä (haastattelutilanteen tulkinnallisuudesta esim. Hirsjärvi & Hurme 2008). Tuota haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa syntyvää käsitystä tarkastelin ja analyysivaiheessa edelleen abstrahoin (aineistolähtöisestä analyysistä esim. Miles & Huberman 1994).

Kolmannessa ja neljännessä artikkelissa käytetyistä havainnointiaineistoista tutkin vuorovaikutustehtäviä sekä arvioivissa keskusteluissa ilmeneviä pystyvyyksikäsityksiä. Sosiaalisesti rakentuvan tiedon ajattelen kertovan tiimien sisäisestä todellisuudesta siten kuin tiimin jäsenet sen itse ryhmätilanteessa kokevat ja vuorovaikutuksessaan ja toiminnassaan eksplikoivat. Havainnointi soveltuu vuorovaikutuksen tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan tarkastella kaikkia vuorovaikutuksen merkkijärjestelmiä (Silverman 2014, 316). Havainnoinnin avulla voidaan lisätä ymmärrystä, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai aiempaa tietoa ei ole voitu liittää ilmiön tapahtumakontekstiin. Sen avulla voidaan myös täydentää ja monipuolistaa muiden menetelmien avulla saatuja tuloksia. Erilaisten menetelmien yhdistäminen on usein hedelmällistä ja saattaa paljastaa ristiriitoja eri menetelmin saatujen tulosten välillä. (Esim. Tuomi & Sarajarvi 2018.)

3.3 Aineistot ja analyysimenetelmät

Tässä kokonaisuudessa on käytetty useita aineistoja ja laadullisia analyysimenetelmiä. Ensimmäisessä artikkelissa, joka on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, aineisto koostui kansainvälisesti julkaistuista, empiirisistä ja vertaisarvioiduista artikkeleista. Suomenkielisinä vastaavanlaisia artikkeleita ei tietokannoista löytynyt. Artikkelin tavoitteena oli kuvata työelämän tiimien sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä tutkimuskirjallisuudessa. Aineistoksi valikoituneet 38 kansainvälistä tutkimusartikkelia analysoitiin luokittelemalla. *Luokittelu* on tutkimusaineiston jäsentelyä ja ryhmittelyä, jota voidaan toteuttaa sekä laadullisesti että määrällisesti. Luokat kuvaavat kohdejoukon olemuksen yhtäläisyyksiä tai samoja ominaisuuksia. (Esim. Ryan & Bernard 2000.) Tutkimuskohde, tavoite, käytetyt menetelmät sekä aineistot luokiteltiin kaikista kirjallisuuskatsauksen artikkeleista.

Toinen artikkeli perustui haastatteluaineistoon. Sen tavoitteena oli kuvata ja jäsentää työntekijöiden kokemuksia muuttuneesta tiimityöstä. Haastateltavat kerättiin ns. nimeämismenetelmän avulla (engl. snow-ball sampling). Kun ensimmäiset haastateltavat löytyivät omista verkostoistani, haastatellut nimesivät seuraavat mahdolliset haastateltavat. Yhteensä yksitoista haastateltavaa työskentelivät eri toimialoilla ja toimintasektoreilla, mutta kaikki edustivat asiantuntijatyötä. Haastateltavilla tuli olla vähintään kymmenen vuotta työkokemusta, ja heidän työhönsä oli haastatteluhetkellä kuuluttava tiimi-työskentelyä.

Haastatteluaineisto analysoitiin syvenevin vaihein: ensin haastattelut *teemoiteltiin* aiheiden mukaan yksitellen. Kytkenät teoreettiseen ajatteluun sekä tietoihin työelämän muutoksista ja tiimityöstä olivat ohjanneet avointen haastattelujen aiheita, joten analyysin voi kuvata olleen tässä vaiheessa teoria-sidonnaista (esim. Kuhn 1994; Tuomi & Sarajärvi 2002, 103–107). Teemojen sisältöjä tulkittiin mahdollisimman induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Analyysi jatkui teemoittelun jälkeen tyypittelyllä. *Tyypittelyn* avulla etsittiin ja koottiin aineistosta tyypillisiä ja tyypillisestä poikkeavia käsityksiä ja kuvauksia. Aineistoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena siten, että tyypit eivät muodostuneet haastateltavien vaan yhtenevien käsitysten mukaan. Aineistossa esiintyviä tyypillisiä tai tyypillisestä poikkeavia käsitystyypppejä muodostettiin siten, että ne ovat mahdollisimman yleisiä yhdistelmiä laajasta osasta aineistoa (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 183). Laadullinen tyypittely tuotti syvällistä mutta ytimekästä analyysia aineistosta (aineiston tyypittelystä esim. Eskola & Suoranta 1998, 182–183; Järvinen & Järvinen 2000, 83; Tellis 1997).

Kolmannessa ja neljännessä artikkelissa käytettiin samaa aineistoa, joka koostui havainnoitavasta video- ja audioaineistosta, joka oli myös litteroitu tekstiksi. Työelämän tiimien video- ja audiotapaamisia tallennettiin kolmesta hajautetusta virtuaalitiimistä siten, että tutkija ei vaikuttanut tapaamisten kulkuun (luonnollisista aineistoista esim. Silverman 2014, 316–352). Tietoperustaista asiantuntijatyötä eri aloilla tekevät tiimit kuuluvat kansainvälisiin

organisaatioihin, mutta kaikki tarkastellut virtuaalitapaamiset käytiin suomen kielellä. Materiaalia on kultakin tiimiltä kolme tapaamista, eli yhteensä yhdeksän. Kahden tiimin tapaamiset on tallennettu tiimien käyttämien teknologisten alustojen avulla. Yhden tiimin kaikki kolme tapaamista videoitiin yhdessä etapisteessä, josta tiimin jäsenet olivat teknologisen alustan avulla yhteydessä toiseen etapisteeseen. Tiimit kuvataan tarkemmin alkuperäisartikkeleissa.

Kolmannessa artikkelissa vuorovaikutustehtävien analyysi perustui litteroidun aineiston sisällönanalyysiin ja video- ja audioaineiston havainnointiin. *Laadullinen sisällönanalyysi* kuvataan (Lindlof & Taylor 2011; Silverman 2014; 2013) usein tekniikkana, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa tiivis kuvaus erittelemällä aineistosta niin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia, kuten kaikissa tiimeissä toistuvia mutta myös tiimikohtaisia vuorovaikutustehtäviä. Toisen artikkelin haastatteluaineiston analyysissä käytetty tyypittelykin on laadullista sisällönanalyysia. Tyypittelyssä pyrittiin löytämään aineiston mukaan tyypillisiä käsityksiä. Kolmannessa artikkelissa käytetty laadullinen sisällönanalyysi on toisessa artikkelissa hyödynnettyä tyypittelyä väljempää: sen avulla tarkasteltiin vuorovaikutustehtävien rakentumista ja sitä, miten vuorovaikutustehtävät puolestaan rakensivat tiimin vuorovaikutusta. Analyysin avulla jäsenettiin sitä, millaisia ne ovat luonteeltaan ja miten ne suhteutuvat toisiinsa.

Vuorovaikutuksen kuvaaminen sellaisena kuin se ihmisten välisenä tapahtuu, on mahdollista *havainnoinnin* avulla (Quandt 2008; Silverman 2014, 316). Havainnointi kohdistui tässä tutkimuksessa siis tallennettuun vuorovaikutusaineistoon. Havainnoinnin tarkoituksena oli analysoida aineistoa ja siten hahmottaa kokonaiskuva tiimien virtuaalitapaamisista. Havainnointiaineistojen analyysissä käytettiin litteroidun keskusteluaineiston laadullista sisällönanalyysia (3. artikkeli) ja systemaattista teema-analyysia (4. artikkeli) sekä videoaineiston havainnointia (3. ja 4. artikkeli). Sisällönanalyysin avulla voitiin muodostaa tiivis kuvaus virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuvista vuorovaikutustehtävistä ja siitä, miten vuorovaikutustehtävät rakentavat tiimiä (esim. Krippendorf 2004, 18; Scheufele 2008).

Neljännessä artikkelissa, jossa tarkasteltiin virtuaalitiimien pystyvyyskäsitusten ilmenemistä arvioivissa keskusteluissa, käytettiin siis samaa aineistoa kuin kolmannessa artikkelissa. Aineisto kuitenkin analysoitiin eri tavoin. Analyysimenetelmänä käytettiin *systemaattista teema-analyysia* (Braun & Clarke 2006), jonka avulla aineistosta tunnistettiin ja ryhmiteltiin arvioivissa keskusteluissa ilmaistuja pystyvyyskäsitteitä. Pystyvyyskäsitteet tunnistettiin tiimin arvioivista keskusteluista, joissa epäsuorasti tai suorasti reflektointia tiimin suoriutumisen merkitystä, arvoa tai tilaa. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Systemaattinen teema-analyysi tuotti ymmärrystä siitä, millaisiin teemoihin pystyvyyskäsitteet kohdistuivat ja miten ne olivat kytköksissä teknologisten alustojen käyttöön.

4 ALKUPERÄISARTIKKELIT

4.1 Tiimin sisäinen vuorovaikutus tiimin tuloksellisuudessa

Tutkimuksen ensimmäinen artikkeli (Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen) on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jossa kuvataan tiimin sisäisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tiimin tuloksellisuuteen vuosina 2001–2011 julkaistuissa vertaisarvioituissa artikkeleissa. Artikkelin avulla haluttiin selvittää, mitä tuloksellisuus on ja mistä se siihenastisen tutkimuksen perusteella muodostuu. Yhteyksien tarkastelu kohdistuu kansainvälisiin empiirisiin tutkimusartikkeleihin (n = 38). Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata, millaisia tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tekijöitä työelämän tiimien tuloksellisuudessa on tarkasteltu, millaisin menetelmin tutkimuksia on toteutettu ja millaisia tiimejä tutkimuksissa on tarkasteltu. Tutkimusaluetta analysoitiin kriittisesti ja esiin tuotiin myös tutkimuksen ulkopuolelle jääneitä aiheita.

Tuloksellisuuden ja tehokkuuden odotukset kohdistuvat vahvasti työelämän tiimeihin, oli näiden määritelmä, muoto, rakenne tai sijainti millainen hyvänsä. Tiimin työskentely perustuu vuorovaikutukseen, jossa määrittyvät jäsenten tietoisuus toisistaan, jäsenten roolit sekä tiimin normit ja säännöt. (Esim. Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tiedetään olevan yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen (esim. Greenbaum & Query 1999; Wei ym. 2017).

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että tiimin tuloksellisuuden tutkimus on kohdistunut tehtävä- ja suhdetason prosesseihin, tiimien sisäiseen diversiteettiin, viestintäteknologian käyttöön sekä tiimien johtamiseen. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen osa-alueiden yhteydet tuloksellisuuteen ovat johtamista lukuun ottamatta kuitenkin moniulotteiset, sillä useat vuorovaikutustekijät voivat vahvistaa tai estää tiimin tuloksellisuutta. Esimerkiksi konfliktinhallinnassa erilaiset vastakkainasettelut saattavat vaikuttaa tiimin tuloksellisuuteen sekä myönteisesti että kielteisesti (van Engele ym. 2001). Myös useat tiimin relationaalisen tason tekijät ja prosessit, kuten tiimin jäsenten asenteet (Myers &

McPhee 2006) ja tiimin korostuneen hyväksyvä ilmapiiri (Jong ym. 2006), saattavat vahvistaa tai heikentää tiimin tuloksellisuutta. Tiimin diversiteetti voi olla tiimin tuloksellisuudelle haaste (Keller 2001) tai mahdollisuus (Boone & Hendricks 2009). Diversiteettiä tulisi osata hyödyntää keskustelevien viestintästrategioiden avulla, jotta se edistäisi tiimin onnistumista (Boone & Hendricks 2009). Teknologiavälitteinen viestintä tiimissä voi edistää tiimin tuloksellisuutta (Lau ym. 2001), joskin myönteisiä tuloksia on saatu myös kasvokkaisviestinnän tasapainottavasta merkityksestä teknologiavälitteisesti viestivän tiimin tuloksellisuuden kannalta (Kirkman ym. 2004). Johtamisen tapojen yhteydet tiimin tuloksellisuuteen on tutkimuksissa todettu tärkeiksi. Vuorovaikutusta ja keskustelua lisäävät johtamisen tavat edistävät tiimin onnistumista (Monalisa ym. 2008).

Tarkastelluissa tutkimuksissa on käytetty joko laadullisia, määrällisiä tai molempia yhdistäviä tutkimusmenetelmiä. Määrällisesti toteutetut ja analysoidut kyselyt ovat kuitenkin selvästi useimmin käytettyjä menetelmiä. Tarkastelluissa artikkeleissa on hyödynnetty yllättävän paljon opiskelijaryhmiä tai koeasetelmia oikeiden työelämätiimien sijaan. Näin saadut tulokset eivät sellaisenaan kuvaa riittävästi työelämän todellisia tiimejä. Tiimien tuloksellisuuden ja sisäisen vuorovaikutuksen yhteyksiä on tarkasteltu lähinnä muuttuja-kohtaisesti. Sen sijaan tuloksellisuutta ei ole edes pyritty ymmärtämään kokonaisuutena, useiden tekijöiden yhteisvaikutuksena. Työelämän tiimien tutkimuksessa tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota tutkimuskohteiden ja -metodien monipuolistamiseen, käsitteiden määrittelyyn ja operationaalisointiin sekä todellisten työelämän tiimien tarkasteluun.

Työelämän tiimien toimintaa ohjaa niiden tarve onnistua ja saavuttaa tavoittelemansa. Kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin, miten onnistumista on tuloksellisuuden näkökulmasta tutkittu ja mitä tuloksellisuudesta jo tiedetään. Artikkelin avulla saatu ymmärrys työelämän tiimien tutkimuksen tilasta loi pohjan työn empiirisille artikkeleille.



I

TIIMIN SISÄISEN VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS TIIMIN TULOKSELLISUUDESSA - KATSAUS 2000-LUVUN TUTKIMUSKIRJALLISUUTEEN

Raappana, M. & Valo, M. 2012

Teoksessa T. Heiskanen (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2011.
Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän
tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja, 3, 239–252. (ref.)

Uudelleenjulkaistu kustantajan luvalla

Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen

Mitra Raappana & Maarit Valo⁵²

Jyväskylän yliopisto

Abstrakti

Tässä kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa artikkelissa kuvaamme viime vuosikymmenen aikana tehtyä työelämän tiimien tuloksellisuuden tutkimusta. Analysoimme 38 kansainvälistä empiiristä artikkelia, joissa on tarkasteltu tiimin sisäisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tiimin tuloksellisuuteen. Tavoitteenamme oli selvittää, millaisia tiimin tuloksellisuuden ja vuorovaikutustekijöiden välisiä yhteyksiä on tutkittu ja millaisin menetelmin. Halusimme analysoida tutkimusaluetta kriittisesti ja tuoda esiin, millaiset aiheet ovat jääneet vaille tarkastelua. Osoittautui, että tiimien tuloksellisuuden tutkimus on kohdistunut seuraaviin osa-alueisiin: tiimien tehtävä- ja suhdetason prosesseihin, tiimien sisäiseen diversiteettiin, viestintäteknologian käyttöön sekä tiimien johtamiseen. Tutkimustulokset noiden osa-alueiden yhteyksistä ovat moniulotteiset: erilaiset vuorovaikutustekijät voivat vahvistaa tai edistää tiimin tuloksellisuutta. Tutkimuksissa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joskin määrällisiä kyselyitä oli selvästi eniten. Tiimien tuloksellisuuden tutkimuksessa ei juuri huomioida tiimien toimintaympäristöä tai tiimiä kokonaisuutena. On yllättävää, miten paljon tutkimusta on tehty käyttämällä opiskelijaryhmiä tai koeasetelmia oikeiden työelämätiimien sijaan. Työelämän tiimien tutkimuksessa tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota tutkimusmetodien ja -kohteiden monipuolistamiseen ja todellisten työelämän tiimien tarkasteluun.

Avainsanat: tiimi, työryhmä, vuorovaikutus, työelämä, tuloksellisuus

⁵² Artikkelin kirjoittajat projektitutkija, FM Mitra Raappana ja professori Maarit Valo työskentelevät Jyväskylän yliopistossa viestintätieteiden laitoksella. Mitra Raappana valmistee puheviestinnän alan väitöskirjaansa Maarit Valon ohjauksessa Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessa *Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä* (138186). Artikkelin on valmistunut osana tutkimushanketta. Lisätietoja antavat FM Mitra Raappana (mitra.raappana@jyu.fi) ja professori Maarit Valo (maarit.valo@jyu.fi), Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, 40014 Jyväskylän yliopisto.

Johdanto

Suomessa ja muualla Skandinaviassa tehdään jopa 81 % työstä erilaisissa tiimeissä (Lehto 2004). Kansainvälistyminen, teknologian kehitys (mm. mobilisoituminen), työn nopea rytmi ja uusiutumisen tarve ovat muuttaneet tiimien työskentelyä. Ryhmien ja tiimien moninaisuutta kuvastaa esimerkiksi se, että ne voivat toimia fyysisesti samassa organisaatiossa ja tilassa tai toisaalta niiden jäsenet voivat työskennellä kaukana toisistaan, maantieteellisesti hajautettuina. Kasvokkain ja teknologiavälitteisesti viestivien ryhmien ja tiimien vuorovaikutusta luonnehtivat erilaiset ominaispiirteet (Ketrow 1999, 272–273). Ryhmillä voi olla monenlaisia tavoitteita ja tehtäviä, niiden toiminta ohjautuu ja koordinoituu monin tavoin ja ryhmätyöskentelyllä on erilaisia vaikutuksia ja seurauksia. Tiimit voivat työskennellä yhdessä pitkän aikaa ja tiimien jäsenet voivat tuntea toisensa ja toistensa osaamisen perusteellisestikin. Toisaalta tiimi voi olla koossa vain lyhyen aikaa ja sen jäsenet voivat jatkuvasti vaihtua. Työryhmän tai tiimin on muodostaan, rakenteestaan tai sijainnistaan riippumatta kuitenkin edelleen yhtä tärkeää olla tuloksellinen ja tehokas.

Ryhmän ja tiimin käsitettä käytetään työelämässä usein rinnakkain. Tieteellisessä kirjallisuudessa ryhmä on perinteisesti kuvattu kolmen tai useamman ihmisen kasvokkaisuutta kohtaan, jonka tavoitteena on jonkin tehtävän suorittaminen (ks. esim. Stohl & Walker 2002, 238). Jos tieteellisessä kirjallisuudessa halutaan tehdä ero ryhmän ja tiimin käsitteille, määritellään tiimi esimerkiksi osaamisen komplementaarisuuden kautta: tiimi nähdään ennen kaikkea erilaisten osaamisten yhdistämisen foorumina (Katzenbach & Smith 1993, 59). Tiimi on myös kuvattu joukkona yksilöitä, jotka ovat keskinäisesti vastuussa yhteisen tavoitteen suorittamisesta, jota kohti he työskentelevät kuitenkin itsenäisesti (Kirkman & Rosen 2000, 49). Tässä artikkelissa tiimillä tarkoitetaan työelämässä toimivaa tehtäväorientoitunutta, kasvokkain tai teknologiavälitteisesti viestivää ryhmää, jonka jäsenet antavat osaamisensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tiimin työskentelyn mahdollistaa sen jäsenten keskinäinen vuorovaikutus. Ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa vuorovaikutus nähdään prosesseina, joissa ihmiset luovat yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutuksen kautta määrittyvät tiimin jäsenten tietoisuus toisistaan, jäsenten roolit, tiimin normit ja säännöt, tiimin tehtävä – siis koko tiimin olemassaolo. (Ks. esim. Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Tiimikirjallisuudessa onkin yleisenä oletuksena, että tiimin sisäinen vuorovaikutus on monin tavoin yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen (ks. esim. Greenbaum & Query 1999; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 88; Poole & Hirokawa 1996, 6).

Tiimin tuloksellisuudella viitataan tiimin saavuttamiin tavoitteisiin. Tehokkuus puolestaan on tuloksellisuuden lähikäsite, jolla viitataan siihen prosessiin, jolla tiimi saavuttaa tavoitteensa ja tuloksensa. Käytännön työelämässä käsitteitä käytetään usein rinnakkain kuvastamaan sekä prosessia että lopputulosta. Ryhmä- ja tiimiviestinnän tutkimuskirjallisuudessa niille tehdään kuitenkin ero. Tuloksellisuudella (productivity, productiveness, success, outcomes) tarkoitetaan niitä erilaisia lopputuloksia, joita tiimi toiminnallaan tuottaa. Useimmiten tuloksellisuus on tiimille annettujen tai tiimissä sovittujen sisällöllisten, työtehtäviin liittyvien tavoitteiden saavuttamista (esim. uuden tuotteen tai sovelluksen kehittämistä, projektin loppuunsaattamista). Kuitenkin tuloksellisuus voi liittyä myös tiimin jäsenten taitoihin tai asenteisiin, ryhmän kehittymiseen tai tiimin toimintaympäristöön. (Greenbaum & Query 1999, 543.) Tällöin ajatellaan, että tiimin tuloksellisuutta voivat olla myös jäsenten osaamisen kehittyminen tai tiimin entistä vahvempi sitoutuminen organisaatioonsa.

Tehokkuudella (efficacy, effectiveness) puolestaan tarkoitetaan tutkimuskirjallisuudessa tiimin jäsenten yhteistä käsitystä ryhmän kyvystä järjestää ja toteuttaa toimintansa siten, että se saavuttaa tavoitteensa käytettävissä olevilla resursseilla (Kozlowski & Ilgen 2006, 90). Jos tiimi toimii tehokkaasti yhdessä, synergiassa, se saattaa saavuttaa tason, johon tiimin jäsenet eivät yksilöinä kykenisi (Littlejohn 2002, 264). Käytännössä tehokkuutta on usein mahdotonta erottaa tuloksellisuudesta.

Tavoitteenamme on analysoida, millaisiin tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ilmiöihin työelämän tiimien tuloksellisuutta tarkastelevat tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota, millaisin menetelmin tuloksellisuutta on tutkittu ja millaisia tiimejä tutkimuksissa on tarkasteltu. Lisäksi nostamme esiin sellaisia mahdollisia ilmiöitä, prosesseja ja menetelmiä, joita ei kymmenen viime vuoden aikana ole tiimien tuloksellisuutta tarkastelevissa tutkimuksissa tutkittu ja hyödynnetty. Tarkoitamme tuloksellisuudella tiimin pääsemistä sille asetettuihin tai sen asettamiin tavoitteisiin. Sisällytämme tarkastelumme myös sellaisen tehokkuutta käsittelevän tutkimuksen, jossa tehokkuus-käsitettä on käytetty tuloksellisuuden merkityksessä. Tuloksellisuutta (tai tehokkuutta) voivat arvioida tehtävästä ja organisaatiosta riippuen esimerkiksi tiimin jäsenet, tiimin vetäjä, organisaation johto tai vaikkapa asiakkaat.

Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Tämä artikkeli perustuu systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen vuosilta 2001–2011. Tietokannoiksi valikoituivat kansainväliset EBSCO Host Communication and Mass Media Complete sekä Business Source Elite, koska niistä löytyvät keskeiset viestintätieteiden ja taloustieteiden julkaisut. Tiedonhaku tehtiin myös suomenkielisiä artikkeleita kokoavasta ARTO-tietokannasta. Koska opiskelijoita on tutkittu tiimien tuloksellisuuden näkökulmasta paljon, pyrittiin jo hakuvaiheessa rajaamaan tällaiset tutkimukset pois. Haut tehtiin monihakuna katkaistuilla sanahauilla, ja hakuun liitettiin komento "Apply related words", joka ottaa huomioon samankaltaiset hakusanat. Käytetyt englanninkieliset hakusanat ja -lausekkeet olivat seuraavat:

- 1) group* or team* or workteam* or workgroup* AND
- 2) communicat* or interacti* AND
- 3) work* or workplace* or organization* AND/OR
- 4) effic* or effective* or productiv* or outcome* or success* NOT
- 5) student* or classroom*.

Suomenkielisessä tiedonhaussa käytettiin seuraavien hakusanojen ja -lausekkeiden yhdistelmiä:

- 1) ryhm* tai tiim* AND
- 2) viestin* tai vuorovaik* AND
- 3) työ* tai työpaik* tai työeläm* tai organisaatio* 'AND/OR
- 4) tehok* tai tulokse* tai menesty* NOT
- 5) opiskel* tai luokka* tai oppila*.

Haussa löydettiin yhteensä 774 artikkelia. Valikoimme niistä analysoitaviksi ne artikkelit, joissa käsiteltiin työelämän tiimejä tai ryhmiä ja niiden jäsenten välistä vuorovaikutusta ja joissa oli edes jossain määrin mukana tuloksellisuuden näkökulma.

Analyyysiin päätyi 38 artikkelia. Ne täyttävät seuraavat kriteerit: tutkimuksissa lähestytään työelämän tiimien sisäistä vuorovaikutusta tuloksellisuuden näkökulmasta, tutkimukset ovat

empiirisiä, ja tutkimusaineisto on kerätty työelämästä eikä esimerkiksi opiskelijaryhmiltä. Kaikki analysoidut artikkelit ovat vertaisarvioituja ja saatavilla kokonaisina teksteinä. Ne on julkaistu kansainvälisissä aikakauslehdissä. Kotimaisesta tietokannasta ei näillä kriteereillä löytynyt tieteellisiä artikkeleita.

Luokittelimme artikkelit niiden keskeisimpien tutkimuskohteiden mukaan viiteen luokkaan. Tutkimuskohteiksi katsottiin tekstissä suoraan ja tiivistetysti ilmaistu kokonaisvaltainen tutkimuksen tavoite, ei hypoteeseja tai tutkimuskysymyksiä. Luokitteluvaiheessa analyysi sisälsi luonnollisesti tulkintaa, mutta luokitus pyrittiin tekemään systemaattisesti sen mukaan, mikä tulkittiin tutkimuksen fokukseksi, erotuksena esimerkiksi kontekstista. Artikkeleista analysoitiin tutkimuskohteen lisäksi käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineistot. Jokaisesta artikkelista tiivistettiin myös tärkeimmät tutkimustulokset, joita tarkastellaan yleisluontoisesti tulosten yhteydessä.

Tulokset

Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja tiimin tuloksellisuuden yhteyksien tarkastelu on fokusoitunut seuraaviin tutkimuskohteisiin:

- 1) tehtävän suorittamiseen liittyviin prosesseihin,
- 2) tiimin jäsenten välisiin suhdetason prosesseihin,
- 3) tiimin sisäiseen diversiteettiin,
- 4) teknologiavälitteisyyteen sekä
- 5) tiimin johtamiseen.

Artikkelit luokiteltiin taulukon 1 mukaisesti tutkimuskohteiden ja edelleen tarkempien tutkimusteemojen mukaan. Taulukkoon koottiin myös tutkimusmenetelmät sekä aineistoa, kontekstia tai kulttuuria kuvaavat tiedot.

Taulukko 1. Analysoidut artikkelit tutkimuskohdeiden ja -teemojen, menetelmien sekä aineistojen mukaan luokiteltuina

Tutkimuskohde	Tutkimusteemat	Menetelmät	Aineistot
Tehtävätason prosessit artikkelit numero 1–5 yhteensä 5	<ul style="list-style-type: none"> tietoprosessit (1, 2, 3) ongelmanratkaisu (4) konfliktinhallinta (5) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (1, 2), testi (5) laadullinen: tapaustutkimus (3), haastattelut (3), etnografiset havainnoinnit ja keskustelut (4) 	<ul style="list-style-type: none"> terveydenhoitoala (1) tekniset ja it-alat (3, 4, 5) eri kansallisuuksia kokoavat tiimit (2)
Suhdetason prosessit artikkelit numero 6–17 yhteensä 12	<ul style="list-style-type: none"> ryhmytyminen, motivaatio, sitoutuminen (6, 7, 14) jäsenyys (10, 11) valtasuhteet ja dynamiikka (13, 15, 16) vuorovaikutussuhteiden laatu (8, 9, 12, 17) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16) laadullinen: haastattelut (8, 9, 13, 15, 17), fokusryhmä (13), havainnointi (13), itsearviointi (12) teoreettisen mallin kehittäminen tai testaaminen (11) 	<ul style="list-style-type: none"> palvelualat (6, 7, 14) tekniset ja it-alat (9, 11, 12, 15) terveydenhoitoala (10, 13, 16) eri alojen tiimit (8, 17)
Diversiteetti artikkelit numero 18–26 yhteensä 9	<ul style="list-style-type: none"> osaamisen ja taitojen diversiteetti (18, 19, 23, 26) rakenteellinen diversiteetti (20, 21) uskonnollinen tai kulttuurinen diversiteetti (22, 24, 25) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (18, 20, 21, 22, 23, 26), mallinnus ja laskennat (19), havainnointi (24) laadullinen: fokusryhmäkeskustelut (18), haastattelut (20, 25, 26), havainnointi (25) 	<ul style="list-style-type: none"> eri alojen tiimit (19, 21, 23) monikulttuuriset tiimit (20, 24, 25) tutkimuskeskus (18) julkiset ja yksityiset organisaatiot (22) tekniset ja it-alat (26)
Teknologiavälitteisyys artikkelit numero 27–29 yhteensä 3	<ul style="list-style-type: none"> vaikutukset (27, 28) voimaantumisen merkitys kasvokkaisviestinnässä (29) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (27, 28, 29), haastattelu (28) laadullinen: haastattelut (27) 	<ul style="list-style-type: none"> kaupallisen alan asiantuntijat (27) kokonaisvaltaiset (etätyötä tekevät) jäsenet, johdonhenkilökunta, työtoverit (28) hajaautetut tiimit (29)
Johtaminen artikkelit numero 30–38 yhteensä 9	<ul style="list-style-type: none"> johtamistyyliä ja -tavat (37, 38) tiimin kansainvälisyyden tuomat haasteet (31, 32) tiimin hajaautuneisuuden tuomat haasteet (30, 33, 35) jännitteiden ja konfliktien hallinta (34) jaettu johtajuus (36) 	<ul style="list-style-type: none"> laadullinen: haastattelut (30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38), etnografinen osallistuva havainnointi (36) grounded action learning -asetelman havainnointi (35) määrällinen: kysely (31, 32, 33, 38) 	<ul style="list-style-type: none"> hybriditiimit ja hajaautuneet tiimit (30, 33) globaalit tiimit (31, 32) itseohjautuvat tiimit (38) teatteriryhmä (36) tiimien johtajat (34, 35) tiimit organisaation eri asteilla (37)

Tehtävään liittyvät prosessit. Työelämän tiimejä yhdistää niiden tehtäväkeskeisyys, ja tehtävien suorittamiseen liittyviä prosesseja onkin tarkasteltu artikkeleissa. Tiimin sisäisten tietoprosessien sujuvuus (Deeter-Schmelz & Ramsey 2003; Hong & Vai 2008; Zarraga & Bonache 2003), ongelmanratkaisu (Mangrum, Fairley & Wieder 2001) sekä konfliktinhallinta (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001) ovat sellaisia tehtävätasolla tapahtuvia prosesseja, joilla on todettu olevan yhteys tiimin tuloksellisuuteen.

Tulosten mukaan tiimien on tietoprosesseissa menestyäkseen painotettava niiden keskeisyyttä työssään. Samalla niiden on kuitenkin myös huolehdittava myönteisestä ja kannustavasta viestintäilmastosta ja oppimisilmapiiristä. (Esim. Deeter-Schmelz & Ramsey 2003.) Nimenomaan epäviralliset ongelmanratkaisukäytänteet näyttäisivät olevan kriittisen tärkeitä tiimin tuloksellisuudelle (Mangrum, Fairley & Wieder 2001). Tulokset konfliktinhallinnasta ovat puolestaan moniulotteiset ja -tulkintaiset. Näyttää siltä, että erilaiset vastakkainasettelut tehtäväprosesseissa voivat olla yhtäläillä sekä myönteisesti että kielteisesti yhteydessä tiimin toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001.)

Tiedonjakoa, ongelmanratkaisua ja konfliktinhallintaa tiimissä on tutkittu joko määrällisin tai laadullisin menetelmin. Määrällisiä menetelmiä ovat kyselyt (esim. Deeter-Schmelz & Ramsey 2003) ja testit (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001). Laadullisia ovat puolestaan tapaustutkimus ja haastattelut (Hong & Vai 2008) sekä havainnointi ja keskustelut (Mangrum, Fairley & Wieder 2001). Tehtävään liittyviä prosesseja on tutkittu terveydenhoitoalan tiimeissä (Deeter-Schmelz & Ramsey 2003), teknisten ja informaatioteknologian alan tiimeissä (esim. Hong & Vai 2008) sekä tiimeissä, joiden jäsenet edustavat eri kansallisuuksia (Zarraga & Bonache 2003).

Tiimin jäsenten välisiin suhteisiin liittyvät prosessit. Työelämän tiimien tuloksellisuuden kannalta on tutkittu tiimien jäsenten välisiä suhdetason prosesseja. Näitä ovat ryhmäytyminen, motivaatio ja sitoutuminen tiimissä (Jong, Ruyter & Wetzels 2006; Myers & McPhee 2006; Othman, Abdullah & Ahmad 2009), tiimin jäsenyys (Grice ym. 2006; Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011), valtasuhteet ja vuorovaikutussuhteiden dynamiikka tiimissä (Apker, Propp & Ford 2005; Coopman 2001; Pantelli & Tucker 2009) sekä tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden laatu (Bacon & Blyton 2007; Hoegl & Gemuenden 2001; Liao, Liu & Loi 2010; Oh ym. 2004). Nämä tiimin suhdetason ilmiöt ovat osoittautuneet ainakin jossain määrin merkityksellisiksi tiimin tuloksellisuuden kannalta.

Osassa artikkeleista on kuitenkin havaittu, että suhdetason prosessien yhteys tuloksellisuuteen on haastava tutkittava (esim. Oh ym. 2004; Jong, Ruyter & Wetzels 2006). Tiimin jäsenten myönteinen suhtautuminen tiimityöskentelyyn (Myers & McPhee 2006), jäsenten pysyvyys tiimissä (Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011), tasa-arvoinen ja luottamuksellinen osallistuminen (Coopman 2001) sekä vuorovaikutussuhteiden laatu (Liao, Liu & Loi 2010) vahvistavat suoraan tai välillisesti tiimin tuloksellisuutta. Toisaalta yhteys voi olla kompleksinen ja monisuuntainenkin (esim. Oh ym. 2004; Othman, Abdullah & Ahmad 2009). Esimerkiksi tiimissä, jonka jäsenillä on heikko motivaatio työskennellä, saattavat tehokkuutta (siis tulosten saavuttamista) edistää toisten ja oma tunneilmaisu ja sen hyväksyminen. Kuitenkin jäsenten ylikorostuneet hyväksymisen ilmaisu sekä keskinäiset arviot voivat heikentää työmotivaatiota ja siten työskentelyn tehokkuutta (Jong, Ruyter & Wetzels 2006).

Suhdetason prosesseja on lähestytty sekä määrällisin että laadullisin tutkimusmenetelmin. Määrälliset kyselyt ovat kuitenkin selvästi käytetyin tutkimusmenetelmä. Haastattelut (esim. Bacon & Blyton 2007), fokusryhmät ja havainnointi (Apker, Propp & Ford 2005) sekä itsearviointi (Liao, Liu & Loi 2010) ovat artikkeleissa käytettyjä laadullisia menetelmiä. Lisäksi yhdessä artikkelissa (Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011) tiimin toimintaa havainnoitiin erityisesti teoreettisen mallin testaamiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimuksissa on myös

yhdistetty määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä: esimerkiksi kyselyä on käytetty yhdessä haastattelun ja havainnoinnin kanssa (esim. Hoegl & Gemuenden 2001).

Tiimit, joiden suhdetason prosesseja artikkeleissa on tarkasteltu, ovat palvelualoilta (esim. Othman, Abdullah & Ahmad 2009), teknisiltä ja informaatioteknologian aloilta (esim. Pantelli & Tucker 2009) sekä terveydenhoitoalalta (esim. Grice ym. 2006). Lisäksi on tarkasteltu tiimejä, joiden jäsenet edustavat eri aloja (esim. Bacon & Blyton 2007).

Tiimin sisäinen diversiteetti. Tiimit ovat monella tavalla erilaisia, ja tiimien monimuotoisuus eli diversiteetti onkin yksi tiimin vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimuskohde. Artikkeleissa on selvitetty tiimin jäsenten osaamisen ja taitojen tasojen vaihtelevuutta (Kearney, Gebert & Voelpel 2009; Keller 2001; Riedlinger ym. 2004; Sarin & Mahajan 2001), tiimin rakenteellista monimuotoisuutta (Boone & Hendriks 2009; Walsh & Maloney 2007) sekä uskonnollista ja kulttuurista diversiteettiä (Ayoko, Härtel & Callan 2002; Dickson, Hargie & Wilson 2008; Kell ym. 2007).

Tulokset tiimin sisäisen diversiteetin vaikutuksista tai yhteyksistä tiimin tuloksellisuuteen kuvastavat niitä erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia, joita tiimityössä kohdataan. Yhtäältä monimuotoisuus voi heikentää suorasti tai epäsuorasti tiimin koheesiota ja lisätä siten työstressiä (Keller 2001). Diversiteetti saattaa myös haastaa työn koordinoimista, korostaa kulttuuristen tai muidenkin toimintakäytänteiden erilaisuutta sekä lisätä väärinymmärryksiä (Walsh & Maloney 2007). Toisaalta on saatu tuloksia, joiden mukaan vahva osallistuminen ja yhteistyö, tiivis yhteydenpito ja keskustelevat viestintästrategiat monimuotoisessa tiimissä lisäävät tiimin tuloksellisuutta (esim. Boone & Hendriks 2009). Tällöin tiimin diversiteetti osataan hyödyntää käytännön vuorovaikutuksessa, mikä edistää tiimin onnistumista. Uskonnollisella diversiteetillä ei todettu olevan merkittävää yhteyttä tiimin tuloksellisuuteen (Dickson, Hargie & Wilson 2008).

Määrälliset kyselyt ovat myös monimuotoisuutta tarkastelevien artikkeleiden käytetyin tutkimusmenetelmä, sekä yksinään (esim. Walsh & Maloney 2007) että yhdistettynä johonkin laadulliseen tutkimusmenetelmään (esim. Sarin & Mahajan 2001). Tiimien sisäistä diversiteettiä on tutkittu myös määrällisen mallinnuksen ja laskennan avulla (Keller 2001) sekä laadullisin fokusryhmäkeskusteluihin (Riedlinger ym. 2004), haastatteluihin (esim. Boone & Hendriks 2009) ja havainnoinnein (Ayoko, Härtel & Callan 2002).

Tiimin diversiteetin, sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden yhteyksiä on analysoitu monenlaisissa tiimeissä. Tiimit ovat olleet monikulttuurisia (esim. Kell ym. 2007) tai koostuneet eri alojen edustajista (esim. Keller 2001). Tutkimuskonteksteina ovat olleet julkiset ja yksityiset organisaatiot (Dickson, Hargie & Wilson 2008), tutkimuskeskukset (Riedlinger ym. 2004) sekä tekninen ja informaatioteknologian ala (Sarin & Mahajan 2001).

Teknologiavälitteisyys. Teknologiavälitteisyys on mukana useassa artikkelissa. Teknologiavälitteisillä tiimeillä tarkoitetaan tiimejä, jotka kommunikoivat osittain tai kokonaan esimerkiksi intranetin, sähköpostin, puhelin- tai videoneuvottelusovellusten avulla. Kuitenkin varsinaisena tutkimusfokuksena teknologiavälitteisyyden tulkittiin olevan vain muutamassa artikkelissa. Näissä on selvitetty tiimin jäsenten teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tiimin tuloksellisuuteen (Belanger, Collins & Cheney 2001; Lau ym. 2001) sekä verrattu kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä tuloksellisuuteen (Kirkman ym. 2004).

Tulosten mukaan teknologiavälitteinen viestintä voi lisätä tiimin vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja siten edistää sen tuloksellisuutta (esim. Lau ym. 2001). Toisaalta kasvokkaisviestinnällä on havaittu olevan tasapainottava ja voimaannuttava merkitys tiimin toiminnalle sellaisessa tiimissä, joka kommunikoi enimmäkseen teknologian välityksellä

(Kirkman ym. 2004). Se, miten kasvokkaisuus tai teknologiavälitteisyys ovat yhteydessä tuloksellisuuteen, riippuu esimerkiksi tiimin tehtävästä, jäsenistä ja työskentelyn olosuhteista.

Kaikissa tähän luokkaan kuuluviksi katsotuissa artikkeleissa on hyödynnetty määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Yhdessä on käytetty myös laadullista haastatteluaineistoa (Lau ym. 2001). Mikään artikkeli ei lähesty teknologiavälitteisyyden merkityksiä tiimin tuloksellisuuden kannalta pelkästään laadullisin menetelmin. Teknologiavälitteisyyden merkitystä on tutkittu kaupallisen alan asiantuntijoista muodostuvissa tiimeissä (Lau ym. 2001) sekä hajautetuissa tiimeissä (Kirkman ym. 2004). Yhdessä tutkimuksessa aineistoa kerättiin tiimin jäsenten lisäksi tiimiin kuulumattomilta työtovereilta, keskijohdolta ja alaisilta (Belanger, Collins & Cheney 2001).

Tiimin johtaminen. Se, miten tiimiä johdetaan, on osoittautunut monin tavoin tärkeäksi tekijäksi tiimin tulosten saavuttamisen kannalta. Johtamista on artikkeleissa tarkasteltu johtamistyylien ja -tapojen (Douglas 2006; Jones 2008), tiimin kansainvälisyyden (Barczak & McDonough 2003; Monalisa ym. 2008), hajautuneisuuden (Cousins, Robey & Zigurs 2007; Hertel, Konradt & Orlikowski 2004; Pauleen & Yoong 2001), jännitteiden ja konfliktien hallinnan (Galanes 2009) sekä jaetun johtajuuden teemojen avulla (Kramer 2006).

Tiimin johtaja tai vetäjä kohtaa vuorovaikutuksellisia haasteita pyrkiessään tiimin tavoitteisiin yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Näitä ovat esimerkiksi tiimin rakenteelliset tai tehtävä- ja suhdetason jännitteet sekä diversiteetin ja kansainvälisyyden tuomat kysymykset. Tulosten mukaan johtajien on hyödyllistä käyttää sosiaalisia ja tasa-arvoisia (Jones 2008), pehmeitä (Douglas 2006), vuorovaikutusta ja keskustelua lisääviä (esim. Monalisa ym. 2008) sekä joustavia ja tiedostavia (esim. Galanes 2009) johtamisen tapoja.

Tiimin johtamisen ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä on tutkittu sekä määrällisin että laadullisin menetelmin. Lisäksi on käytetty näiden yhdistämistä. On kuitenkin kiinnostavaa, että kaikista analysoiduista artikkeleista vain johtamista tarkastelevissa laadulliset menetelmät ovat käytetympiä kuin määrälliset. Laadullisista menetelmistä tutkimuksissa on käytetty selvästi eniten haastattelua (esim. Galanes 2009). Myös havainnoinnin avulla (esim. Kramer 2006) on pyritty selvittämään johtamiseen liittyviä vuorovaikutustekijöitä tiimin tuloksellisuudessa. Määrälliset kyselyt ovat osassa artikkeleista toisena tutkimusmenetelmänä (esim. Monalisa ym. 2008) ja yhdessä ainoana (Barczak & McDonough 2003).

Sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti viestivät tiimit ja hajautuneet tiimit (esim. Cousins, Robey & Zigurs 2007), globaalit tiimit (esim. Barczak & McDonough 2003), itseohjautuvat tiimit (Douglas 2006) sekä kokonainen teatteriryhmä (Kramer 2006) ovat olleet johtamista tiimin tuloksellisuuden näkökulmasta lähestyvien artikkeleiden aineistoina. Aineistoa on kerätty myös tiimien johtajilta (esim. Galanes 2009) sekä organisaation eri asteilla työskentelevien tiimien jäseniltä (Jones 2008).

Arviointi

Tiedonhaku ei ole koskaan aukotonta, eikä valituista tietokannoista löydy kaikkia kansainvälisiä artikkeleita. Tiimin vuorovaikutukseen ja tuloksellisuuteen ei ole olemassa tiettyjä vakiintuneita asiasanoja. Hakusanoja etsittiin kuitenkin alan tieteellisestä kirjallisuudesta, ja näin pyrittiin varmistamaan, että keskeiset sanat olivat käytössä. Hakuihin myös lisättiin toiminto, jonka on tarkoitus tunnistaa samankaltaiset hakusanat. Voidaan siis olettaa, että hakutulokset kattavat suhteellisen hyvin juuri näiden tietokantojen sisällöt.

Näkökulmat ja tutkimuksen fokukset toki vaihtelevat. Osassa artikkeleista tuloksellisuutta ei määritellä pelkästään tiimin vaan koko organisaation tavoitteeksi. Joissakin artikkeleissa tiimien sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden tarkastelu ei ole artikkelin keskiössä

vaan vain osa tutkimusta. Myös vuorovaikutuksellinen näkökulma on joskus implisiittinen. Toisinaan tutkitaan jonkin vuorovaikutustekijän, kuten roolien tai vallankäytön, merkitystä tiimin tuloksellisuudessa ilman, että tuota tekijää erityisesti luonnehdittaisiin tai edes määriteltäisiin juuri vuorovaikutustekijäksi. Näin ollen tiimin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutustekijöiden kuvaaminen ja luokittelu ovat sidoksissa analysoijan tulkintoihin.

Suurimmat haasteet tässä kirjallisuuskatsauksessa liittyvätkin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkijan avoimeen subjektiviteettiin (Eskola & Suoranta 1998, 165) ja siten artikkelien analysointiin ja luokitteluun. Analyysin teki yksi henkilö eli ensimmäinen kirjoittaja, mutta useaan kertaan eri vaiheissa. Lisäksi kirjoittajat keskustelivat rajatapauksista yhdessä. Luokat ovat aina luonteeltaan erottelevia, vaikka käytännössä esimerkiksi tiimien sisäiset prosessit liittyvät voimakkaasti toisiinsa, eikä myöskään suhde- tai tehtävätasoa voi todellisuudessa erottaa toisistaan. Eritelläksemme tiimin tuloksellisuudessa merkityksellisiä vuorovaikutustekijöitä tarkastelimme noita tasoja kuitenkin omina luokkina. Voidaan todeta, että tässä kirjallisuuskatsauksessa on pystytty jäsentämään sitä tietoa, jota kuluneella vuosikymmenellä on tuotettu tiimien jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja tiimien tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä.

Johtopäätökset

Vuosien 2000–2011 tutkimuskirjallisuuden analyysi kertoo, että tiimin tehtävä- ja suhdetason prosessit, tiimien diversiteetin ja teknologiavälitteisyyden haasteet sekä tiimin johtaminen ovat tiimin tuloksellisuuden kannalta huomionarvoisia vuorovaikutuksellisia tekijöitä.

Erilaiset tehtävä- ja suhdetason prosessit ovat keskeinen osa tiimin toimintaa, joten on luontevaa, että niiden ymmärtämistä ja hallintaa pidetään oleellisena tiimin tuloksellisuuden kannalta. Tiimin sisäisen yhteistyön onnistuminen on tärkeää, jotta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa. Tiimien tai ryhmien tehtävään ja jäsenten välisiin suhteisiin liittyvät prosessit ovat myös ryhmäviestinnän tutkimustraditioon verraten melko tyypillisiä (ks. esim. Gouran 1999, 3–36; Poole 1999, 37–70).

Sen sijaan paljon tutkituista ryhmäilmiöistä esimerkiksi päätöksentekoa, tiimityön arviointia, tehtävänjakoa tai viestintäroolien muotoutumista ei kirjallisuuskatsauksemme artikkeleissa ole varsinaisesti tarkasteltu. Myöskään tiimin kehittyminen tai elinkaari ei ollut artikkeleissa tutkimuskohteena. Lisäksi tiimin toiminnan konteksti, organisaation vuorovaikutuskulttuuri, -normit ja -ilmapiiri sekä muut tiimin toiminnan kontekstuaaliset tekijät olisivat tärkeitä tutkimuskohteita, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja tiimiprosesseihin. Olisikin tarkoituksenmukaista pyrkiä lisäämään ymmärrystä siitä, miten monenlaiset tekijät tiimien toimintaan vaikuttavat. Tiimi voi olla luonteeltaan hyvinkin dynaaminen.

Tiimityöskentelyä luonnehtii vahvasti hyötynäkökulma: organisaatiolle haetaan menestystä ja tehokkuutta, laatua ja tuloksellisuutta. Viestintäteknologian lisääntyminen työn tekemisen tukena ja foorumina on muuttanut suuresti ryhmätyön luonnetta viime aikoina (Hollingshead & Contractor 2011). Viestintäteknologia on myös mahdollistanut kansain- ja kulttuurienvälisen työn hajautetuissa tiimeissä. Työelämän kansainvälistymisen ja teknologian kehityksen myötä tiimien monimuotoisuus ja teknologiavälitteisyys nähdäänkin nykyään keskeisinä ja yhä vakiintuneempina tiimityön ulottuvuuksina. Juuri siksi ne ovat kiinnostavia tutkimuskohteita. Niidenkin tutkimisessa olisi kuitenkin kiinnostavaa yhdistää laadullista ja määrällistä otetta. Esimerkiksi teknologiavälitteiseen viestintään tai diversiteettiin voi liittyä paitsi monenlaisia käytänteitä myös käsityksiä ja asenteita, jotka heijastuvat tiimin vuorovaikutukseen. Niiden ymmärtämiseksi voisivat laadulliset tutkimusmenetelmät olla paikallaan.

Tiimin johtaminen on yksi tiimin tuloksellisuuden tutkimuksen fokuksista. Teknologiavälitteinen viestintä ja työn hajautuneisuus, tiimin jäsenten ammatilliset, kulttuuriset ja osaamiseen liittyvät erot sekä erilaiset ryhmäprosessit ryhmään sitoutumisesta jännitteiden ja konfliktien hallintaan näyttävät edellyttävän tiimin johtajalta aivan erityistä osaamista. Toisaalta tiimit tarvitsevat tällaisissa olosuhteissa yhä enemmän ohjausta, koordinoitua ja johtamista. Sekä tiimin sisäiset tehtävä- ja suhdetason prosessit, tiimin kokoonpano ja rakenne että käytetyt viestintävälineet tekevät johtamisesta tärkeän tuloksellisuuden osatekijän.

On yllättävää, miten useissa työelämän tiimien tutkimuksissa menetelmät ovat koeasetelmia ja aineistoina on käytetty opiskelijoita tai vain tutkimusta varten koottuja ”laboratoriotiimejä”. Todellisia työelämän tiimejä empiirisesti tarkastelevia artikkeleita on vuosilta 2001–2011 hyvin vähän.

Katsauksessa analysoiduissa artikkeleissa on käytetty melko monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä, niin määrällisiä, laadullisia kuin niitä yhdisteleviäkin. Erityyppiset kvantitatiiviset, kyselyihin perustuvat menetelmät ovat kuitenkin yleisimpiä. Laadulliset tutkimusmenetelmät olisivat tervetulleita muutoin määrällisesti painottuneelle tutkimusalueelle. Vaikka joukkoon mahtuu jokunen pitkittäistutkimus (ks. esim. Kell ym. 2007; Liao, Liu & Loi 2010) ja etnografisia menetelmiä hyödyntävä (esim. Kramer 2006) tutkimus, on ainakin tässä joukossa selvästi puutetta holistisesti eri metodeja yhdistelevien tutkimusmenetelmien käytöstä.

Työelämän tiimien empiirisessä tutkimuksessa olisi ymmärryksen lisäämisen kannalta tarpeellista hyödyntää monipuolisemmin erilaisia menetelmiä. Näin saavutettaisiin kattavampi kuva tiimien sisäisestä vuorovaikutuksesta ja sen yhteydestä tiimin tuloksellisuuteen. Aihepiirin tutkijoiden olisikin tarpeellista arvioida, miten erilaiset aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusasetelmat soveltuvat tiimin vuorovaikutusilmiöiden tarkasteluun ja miten ne voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tiimin tuloksellisuus on käsitteenä monimutkainen sekä tutkimuksissa vaikeasti operationalisoitavissa. Tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa kovin monenlaisia asioita, ja sen mittaaminen ja arvioiminenkin ovat siten haaste. Kyselyt ja haastattelut perustuvat usein tutkijoiden ennako-oletuksiin, jolloin kysymyksenasetteluihin liittyy asenteellisia ja eettisiä kysymyksiä. Joissakin artikkeleissa (esim. Hoegl & Gemuenden 2001; Kearney 2009) todetaankin, että arviot tietyn vuorovaikutustekijän yhteyden vahvuudesta tiimin tuloksellisuuteen vaihtelevat arvioijan mukaan. Olisi siis tärkeää pohtia, miten tuloksellisuutta pitäisi arvioida. Ymmärrystä lisäävä tutkimusmenetelmien triangulaatio olisi myös tässä mielessä perusteltua. Analysoiduissa artikkeleissa tuloksellisuuden arviointi oli ratkaistu usealla tavalla, ja niinpä tulosten keskinäinen vertaaminen on haastavaa.

Myös tutkimusten tulosten yleistettävyyden haaste. Vaikka yhtä vuorovaikutustekijää tutkittaisiin lukuisissa tiimeissä, ei sen merkitystä tiimin tuloksellisuuden kannalta voida välttämättä yleistää muihin tiimeihin, jotka toimivat eri ympäristöissä ja joiden jäsenillä on oma yhteinen vuorovaikutushistoriansa. Tutkimuksissa tulisikin pyrkiä tarkastelemaan laajempia kokonaisuuksia kuin vain yhtä vuorovaikutuksen ominaisuutta kerrallaan. Tutkimusasetelmia avartamalla voitaisiin ymmärtää nykyistä perusteellisemmin, millaisista tekijöistä ja prosesseista työelämän tiimien tulosten saavuttaminen todella rakentuu.

Jatkotutkimushaasteita

Tiimityö, tiimin sisäinen vuorovaikutus ja tiimien tuloksellisuus ovat organisaatioille tärkeitä asioita. On selvää, että tiimien työskentelyprosesseja ja -tapoja halutaan kehittää tehokkaammiksi. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että edelleen on tarpeen tutkia työelämän tiimejä. Erityisesti olisi kiinnitettävä huomiota tutkimusasetelmiin,

jotta voitaisiin tarkastella aitojen tiimien vuorovaikutusta niiden luonnollisessa ympäristössä ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen pyrkien. Tiimityön ulottuvuuksien laaja-alainen ymmärtäminen edistäisi epäilemättä myös tiimien tuloksellisuuden käytännön kehittämistä.

Tiimien tuloksellisuuden tutkimuksessa juuri tiimin sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta on puutteita. Vielä ei tiedetä, miten vuorovaikutusta monimuotoisissa tiimeissä rakennetaan ja miten tiimi kehittyy elinkaarensa aikana. Viestintäteknologian käytön yleistymisen sekä tiimien hajautuneisuus antavat aihetta arvioida myös tiimin käsitettä uudelleen. Ehkei enää riitä, että puhutaan perinteisestä pienryhmästä, työryhmästä ja tiimeistä (ks. esim. Frey 1999, ix), vaan työyhteisössä vaikuttavien erilaisten yhteistyörakenteiden muotoja tulisi kartoittaa ja pyrkiä tarkemmin ymmärtämään. Analysoiduissa artikkeleissa tiimi käsitetään laveasti, eikä sitä juurikaan avata, määritellä, saatikka problematisoida. Kuitenkin olisi tärkeää sekä tutkimuksen että käytännön kannalta eksplikoida käsitystä tiimistä ja sen merkityksestä. Jos esimerkiksi tiimin koheesiota ("me-henkeä") pidetään työyhteisössä merkinä onnistuneesta tiimityöstä, voi osaamiseen liittyvän diversiteetin ymmärtäminen ja johtaminen jäädä puutteelliseksi sekä tiimin tuloksellisuus heikommaksi.

Tiimin käsitteen lisäksi tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteiden määrittelyyn ja tarkasteluun tulisi kiinnittää huomiota (Mathieu ym. 2008). Tavoiteltu lopputulos ja tehtävä sekä siihen johtavat prosessit ja vaiheet voivat tiimissä olla huomattavasti kompleksisempia kuin mitä tuloksellisuuden mittarit yksistään huomioivat. Tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteet sekoittuvat keskenään, ja joskus tehokkuuden käsitteen avulla pyritään arvioimaan tuloksellisuutta. Näitä käsitteitä ei tutkimusalueella määritellä riittävän tarkasti. Olisikin kiinnostavaa analysoida yksityiskohtaisemmin, mitä tuloksellisuudella ja tehokkuudella tutkimuskirjallisuudessa tarkoitetaan.

Kaiken kaikkiaan tiimitutkimusta tarvitaan edelleen lisää. Olisi tärkeää tutkia nimenomaan todellisia työelämän tiimejä ja niiden toimintaympäristöjä siten, että teoreettisen ymmärryksen lisääntyessä saataisiin keinoja kehittää tiimityöskentelyä ja tiimien jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Kirjallisuusluettelo

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Frey, L. R. (toim.) (1999) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenbaum, H. H. & Query, J. L. (1999) Communication in organizational work groups. A review and analysis of natural work group studies. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *The Handbook of Group Communication Theory & Research*. Thousand Oaks: Sage, 539–564.
- Gouran, D. S. (1999) Communication in groups: The emergence and evolution of a field study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, 3–36.
- Hollingshead, A. B. & Contractor, N. S. (2011) New media and small group organizing. *The Handbook of New Media*. Updated student edition. Sage. [online] <URL: http://www.sage-reference.com/hdbk_newmedia/Article_n7.html > Luettu 10.6.2011.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. (2005) A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 21–62.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Boston: Harvard.
- Ketrow, S. M. (1999) Nonverbal aspects of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) The Handbook of Group Communication Theory & Research. Thousand Oaks: Sage, 251–287.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (2000) Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 48–65.
- Kozlowski, S. W. J & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124.
- Lehto, A.-M. (2004) Finnish quality of work life surveys. European foundation for the improvement of living and working conditions. [online] <URL: <http://eurofound.europa.eu/ewco/surveys/FI0410SR01/FI0410SR01.htm>> Luettu 24.8.2011.
- Littlejohn, S. W. (2002) Theories of human communication. 7th edition. Belmont: Wadsworth.
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T. & Gilson, L. (2008) Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management* (34)3, 410–476.
- McLeod, P. L. & Kettner-Polley, R. (2005) Psychodynamic perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage, 63–97.
- Poole, M. S. (1999) Group communication theory. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The Handbook of Group Communication Theory and Research. Thousand Oaks: Sage, 37–70.
- Poole, M. S. & Hirokawa, R. Y. (1996) Introduction. Communication and group decision making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) Communication and group decision making. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 3–18.
- Stohl, C. & Walker, K. (2002) A bona fide perspective for the future of groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) New directions in group's communication. Thousand Oaks: Sage, 237–252.

Analysoidut artikkelit taulukon 1 esiintymisjärjestyksessä

- (1) Deeter-Schmelz, D. & Ramsey, R. P. (2003) An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4), 409–424.
- (2) Zarraga, C. & Bonache, J. (2003) Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management* 14(7), 1227–1245.
- (3) Hong, J. F. L. & Vai, S. (2008) Knowledge-sharing in cross-functional virtual teams. *Journal of General Management* 34(2), 21–37.
- (4) Mangrum, F. G., Fairley, M. S. & Wieder, D. L. (2001) Informal problem solving in the technology-mediated work place. *Journal of Business Communication* 38(3), 315–336.
- (5) van Engelen, J. M. L., Kiewiet, D. J. & Terlouw, P. (2001) Improving performance of product development teams through managing polarity. *International Studies of Management & Organization* 31(1), 46–63.
- (6) Othman, A. K., Abdullah, H. S. & Ahmad, J. (2009) The influence of work motivation on emotional intelligence and team effectiveness. *Vision* (09722629) 13(4), 1–14.
- (7) Jong, A. de., Ruyter, K. D. & Wetzels, M. (2006) Linking employee confidence to performance: A study of self-managing service teams. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(4), 576–587.
- (8) Oh, H., Myung-Ho Chung & Labianca, G. (2004) Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal* 47(6), 860–875.

- (9) Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001) Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science* 12(4), 435–449.
- (10) Grice, T. A., Gallois, C., Jones, E., Paulsen, N. & Callan, V. J. (2006) “We do it, but they don’t”: Multiple categorizations and work team communication. *Journal of Applied Communication Research* 34(4), 331–348.
- (11) Slotegraaf, R. J. & Atuahene-Gima, K. (2011) Product development team stability and new product advantage: The role of decision-making processes. *Journal of Marketing* 75(1), 96–108.
- (12) Liao, H., Liu, D. & Loi, R. (2010) Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal* 53(5), 1090–1109.
- (13) Apker, J., Propp, K. M. & Ford, W. S. Z. (2005) Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: An exploration of nurse role dialectics. *Journal of Applied Communication Research* 33(2), 93–115.
- (14) Myers, K. K. & McPhee, R. D. (2006) Influences on member assimilation in workgroups in high-reliability organizations: A multilevel analysis. *Human Communication Research* 32(4), 440–468.
- (15) Panteli, N. & Tucker, R. (2009) Power and trust in global virtual teams. *Communications of the ACM* 52(12), 113–115.
- (16) Coopman, S. J. (2001) Democracy, performance, and outcomes in interdisciplinary health care teams. *Journal of Business Communication* 38(3), 261–284.
- (17) Bacon, N. & Blyton, P. (2007) Conflict for mutual gains? *Journal of Management Studies* 44(5), 814–834.
- (18) Riedlinger, M. E., Gallois, C., McKay, S. & Pittam, J. (2004) Impact of social group processes and functional diversity on communication in networked organizations. *Journal of Applied Communication Research* 32(1), 55–79.
- (19) Keller, R. T. (2001) Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal* 44(3), 547–555.
- (20) Boone, C. & Hendriks, W. (2009) Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science* 55(2), 165–180.
- (21) Walsh, J. P. & Maloney, N. G. (2007) Collaboration structure, communication media, and problems in scientific work teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 12(2), 378–398.
- (22) Dickson, D. & Hargie, O. & Wilson, N. (2008) Communication, relationships, and religious difference in the Northern Ireland workplace: A study of private and public sector organizations. *Journal of Applied Communication Research* 36(2), 128–160.
- (23) Kearney, E., Gebert, D. & Voleple, S. C. (2009) When and how diversity benefits teams: The importance of team members’ need for cognition. *Academy of Management Journal* 52(3), 581–598.
- (24) Kell, S., Marra, M., Holmes, J. & Vine, B. (2007) Ethnic differences in the dynamics of women’s work meetings. *Multilingua* 26(4), 309–331.
- (25) Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J. & Callan, V. J. (2002) Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management* 13(2), 165–185.
- (26) Sarin, S. & Mahajan, V. (2001) The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing* 65 (2), 35–53.
- (27) Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F. & Law, M. (2001) Information technology and the work environment - Does IT change the way people interact at work? *Human Systems Management* 20(3), 267–279.

- (28) Belanger, F., Collins, R. W. & Cheney, P. H. (2001) Technology requirements and work group communication for telecommuters. *Information Systems Research* 12(2), 155–176.
- (29) Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2004) The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal* 47(2), 175–192.
- (30) Cousins, K. C., Robey, D. & Ziguers, L. (2007) Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems* 16(4), 460–478.
- (31) Barczak, G., McDonough, E. F. (2003) Leading global product development teams. *Research Technology Management* 46(6), 14–18.
- (32) Monalisa, M., Daim, T., Mirani, F., Dash, P., Khamis, R. & Bhusari, V. (2008) Managing global design teams. *Research Technology Management* 51(4), 48–59.
- (33) Hertel, G., Kondratt, U. & Orlikowski, B. (2004) Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13(1), 1–28.
- (34) Galanes, G. J. (2009) Dialectical tensions of small group leadership. *Communication Studies* 60(5), 409–425.
- (35) Pauleen, D. J. & Yoong, P. (2001) Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: A facilitator's perspective. *Journal of Information Technology* 16(4), 205–220.
- (36) Kramer, M. W. (2006) Shared leadership in a community theater group: Filling the leadership role. *Journal of Applied Communication Research* 34(2), 141–162.
- (37) Jones, M. C. (2008) Large scale project team building: Beyond the basics. *Communications of the ACM* 51(10), 113–116.
- (38) Douglas, C. (2006) Communication in the transition to self-directed work teams. *Journal of Business Communication* 43(4), 295–321.

4.2 Tiimit muuttuvassa työelämässä

Toisessa artikkelissa (Tiimit muuttuvassa työelämässä) tarkastellaan tiimien jäsenten käsityksiä tiimien ja tiimityön muutoksista sekä työelämän muutosten heijastumisesta tiimityöhön. Artikkelin tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä tiimityötä tekevillä on tiimeistä ja niiden mahdollisista muutoksista.

Artikkelin tausta on suomalaisen työelämän muutosdiskurssissa sekä vahvassa ryhmätyöperinteessä. Julkisessa keskustelussa työelämää luonnehtii voimakkaasti muutos. Tutkimusten mukaan (Lehto & Sutela 2008) muutokset ovat mitattuina tosin hieman vähäisempiä kuin käydyn keskustelun perusteella voisi päätellä. Kuitenkin niin kielteisiä (talouskriisit, työttömyyden nousu, kiire, ristiriidat) kuin myönteisiä (työn joustavat organisoitumallit, kasvaneet mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä, teknologian kehittyminen ja koulutustason nousu) kehityssuuntia on havaittu (esim. Pyöriä 2001; Virmasalo ym. 2011).

Työskentely erilaisissa tiimeissä ja ryhmissä on vakiintunut osaksi suomalaista työelämää. Jotkin kehityssuunnat, kuten digitalisoituminen, ovat mahdollistaneet myös yhä monimuotoisempien ryhmien työskentelyn, hajautetusti ja globaalisti. Voisi ajatella, että esimerkiksi työelämän koettu kiire heijastuisi myös ryhmien tehtävissä ja ryhmiin kohdistuvissa odotuksissa ja toisaalta resursseissa.

Avoimin haastatteluin toteutetun tutkimuksen tulokset osoittavat, että haastateltavien käsityksissä työn kuormittavuus, työn muuttumistahti, työntekijän asema, teknologian yleistyminen kommunikoinnissa ja työskentelyn välineenä, työn arvot sekä työn fokuosoiminen olivat muuttuneet jollain tavoin. Työelämää luonnehdittiin perusluonteeltaan muuttuneeksi. Käsitykset tiimityöstä vaihtelivat suuresti: tiimit käsitettiin yhteistyörakenteina ja -kokemuksina, joissa niin tiimin rajat, toiminta- ja vuorovaikutustavat kuin tiimeihin kuulumisenkin painottuivat monin, jopa päinvastaisin tavoin. Tiimit hahmottuvat toisille vaikeasti määriteltävinä, kun taas toisille tiimit ovat käsitteenä ihan selkeitä. Toisaalla tiimi tarkoitti yhteistyön kokemusta, jossa merkityksellistä on luottamus ja yhteinen sitoutuminen. Toisaalla tiimi koettiin ennemminkin yhteistyön rakenteena, jossa olennaista ei ole niinkään yhteisöllinen kokemus vaan organisoitu toiminnan rakenne. Vaihtelevista käsityksistä huolimatta tiimityön ei koettu suuresti muuttuneen. Muutoin monenlaisiksi miellettyjä tiimejä yhdistää kuitenkin tavoite onnistua niiden tehtävissä.

Työelämän muutoksista esimerkiksi resurssipulan, kansainvälistymisen, tuloksellisuusvaatimusten tai viestintäteknologian kehittymisen olisi voinut olettaa näkyvän tiimikäsityksissä ja -kokemuksissa vahvemmin. Teknologian kokeminen poikkeuksellisen vahvasti ja kielteisesti oli käsityksenä kuitenkin tyypillisestä poikkeava. Tuon käsityksen mukaan tiimin yhteistyökokemus voi syntyä vain kasvotusten, jopa niin, että tiimi ei voi olla olemassa ilman kasvokkaisviestinnän mahdollisuutta. Sen sijaan oli tyypillisempää, että teknologiaan suhtauduttiin neutraalisti tai varovaisen myönteisesti. Työelämän muutokset

koettiin vahvasti ja tyypillisemmin kuormittavina, mutta muutokset ja kuormitus eivät kuitenkaan heijastuneet käsityksiin tiimityöstä. Sen sijaan tiimityöhön ollaan tyytyväisiä ja tiimityössä koetaan onnistumisia.

Toinen artikkeli tuotti tietoa ja ymmärrystä siitä, millaista vaihtelua tiimikäsityksissä on. Työelämän muutokset – kuten teknologian käytön yleistyminen – eivät heijastuneet haastateltavien käsityksiin tiimityöstä. Vaikka tiimikäsitykset vaihtelevat, yhteistä niissä on se, että työelämän tiimejä pidetään ennen kaikkea tehtäväkeskeisinä pienryhminä, jotka myös useimmiten onnistuvat. Toisen artikkelin tulokset ja johtopäätökset johdattelivatkin tarkastelemaan onnistumista seuraavissa artikkeleissa vielä tarkemmin ja vuorovaikutuksen kannalta syvemmin.



II

TIIMIT MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Raappana, M. & Valo, M. 2014.

Työelämän tutkimus, 12 (1), 23–40. (ref.)

Uudelleenjulkaistu kustantajan luvalla

Mitra Raappana & Maarit Valo

Tiimit muuttuvassa työelämässä

Abstrakti

Tutkimuksessa selvitettiin, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimien ja tiimityön muutokset sekä työelämän muutosten heijastumisen tiimityöhön. Tutkimus kohdistui eri aloilla työskenteleviin suomalaisiin, jotka ovat työskennelleet alallaan vähintään kymmenen vuotta. Laadullinen tutkimus toteutettiin avoimin haastatteluin, joihin osallistui yhteensä yksitoista miestä ja naista. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja etsimällä aineistosta sekä tyypillisiä että tyypillisestä poikkeavia käsityksiä. Osoittautui, että työelämän koettiin muuttuneen monin tavoin; käsityksissä työn kuormittavuus, muutostahti, työntekijän asema, teknologiavälitteisyys, työn arvot ja työn fokus olivat jollain tavoin muuttuneet. Kansainvälistymisen ei koettu yleistyneen. Lisäksi osoittautui, että tiimin jäsenten käsitykset ja kokemukset tiimityöstä vaihtelevat suuresti. Käsitykset tiimeistä liittyvät yhteistyörakenteisiin ja -kokemuksiin, joissa niin tiimin rajat, toimintatavat, vuorovaikutustavat kuin tiimeihin kuuluminenkin painottuvat monella tavalla. Olisi voinut olettaa, että työelämän muutokset – kuten resurssipula, organisaatiomuutokset ja tuloksellisuusvaatimukset sekä viestintäteknologian kehittyminen – näkyisivät tiimikäsityksissä ja -kokemuksissa vahvemmin. On aiheellista kiinnittää tuttuun, totuttuun asiaan uusi, tarkka fokus ja selvittää, mitä kaikkea tiimit merkitsevät niin työntekijöille, organisaatioille kuin suomalaiselle työlle.

Johdanto

Suomea kuvataan usein kehittyneeksi, kansainvälisestikin kilpailukykyiseksi tietoyhteiskunnaksi. Menestyksen mittareina pidetään varsinkin informaatioteknologian infrastruktuuria sekä siihen liittyvää osaamista. Erityisen ansiokkaana Suomen menestystarinaa on pidetty, koska kaupungistuminen ja kehittyminen tietointensiiviseksi yhteiskunnaksi ovat tapahtuneet sotien jälkeen poikkeuksellisen nopeasti (Pyöriä 2006). Tämänhetkissä työelämädiskurssissa tuntuu menestyspu-

heen lisäksi olevan voimakkaasti läsnä puhe muutoksesta. Keskustelu suomalaisen työelämän muutoksista ja siten työn laadusta käydään etenkin työntekijöiden näkökulmasta pääosin kielteisessä sävyssä (Hakanen & Perhoniemi 2008; Virmasalo ym. 2011).

Tutkimustulosten mukaan (Lehto & Sutela 2008) työn muutokset Suomessa ovat mitattuina melko vähäisiä, ainakin verraten käydyn muutoskeskustelun yleisyyteen. Havaitut muutokset ovat ilmiöinä komplekseja ja aina

suhteessa johonkin kontekstiin. Kielteisiä kehityssuuntia ovat esimerkiksi talouskriisit, työttömyyden nousu (Pyöriä 2001), koetun kiireen kasvu sekä ristiriitojen kokeminen (Lehto & Sutela 2008). Myönteiset muutokset – kuten työn joustavien organisointimallien yleistyminen, omaan työhön vaikuttaminen, teknologian kehittyminen ja noussut koulutustaso – ovat heijastuneet työntekijöihin myös kuormittavalla tavalla (Pyöriä 2001, 178; Virmasalo ym. 2011, 14).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimityön muutokset sekä työelämän muutosten heijastumisen tiimityöhön. Tarkoituksena on saada jäsenelty kuva siitä, millaisia kokemuksia tiimityöstä ja tiimityön kehittymisestä on työntekijöillä, jotka ovat pitkään olleet suomalaisessa työelämässä. Laadullinen tutkimusasetelma mahdollistaa tiimin jäsenten omien käsitysten ja arvioiden ymmärtämisen ja tarkastelun. Käsityksiä analysoimalla voidaan selvittää, mitä tiimissä työskenteleminen muuttuvassa työelämässä on ja mitä se tiimin jäsenille merkitsee. Tutkimus kohdistuu eri aloilla työskenteleviin suomalaisiin, jotka ovat olleet työelämässä alallaan vähintään kymmenen vuotta.

Tiimityö osana suomalaista työtä

Työelämän jatkuviissa muutoksissa suomalaiseseen työhön on vakiintunut ominaispiirre: työskentely ryhmissä ja tiimeissä. Niin suomalaiset itse ovat raportoineet yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Ryhmätyötä on tehty jo pitkään enemmän kuin missään muualla Euroopassa. (Lehto 2009; Parent-Thirion 2011.) Suomessa tiimityö on tavallisinta valtiolla ja kunnilla, joiden työntekijöistä 85–90 % työskentelee tiimeissä (Lehto & Sutela 2008). Vuoden 2010 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan EU:n palkansaajista ryhmissä tai tiimeissä työskenteli 58 %, kun taas suomalaisista työntekijöistä tiimeissä työskenteli 65 % (Eurofound 2010).

Työelämän ryhmiin liitetään paljon hyötyjä. Ryhmä- ja tiimityöskentelyn avulla on pyritty madaltamaan organisaatioiden hierarkioita, hajauttamaan vastuuta, työskentelemään joustavasti sekä vastaamaan nopeasti työelämän jatkuviin haasteisiin. Ryhmätyöskentelyssä syntyvän synergian ja jaetun osaamisen on ajateltu kehittävänsä koko organisaation osaamista ja kilpailukykyä. Lisäksi ryhmätyöllä on voitu tehostaa tuottavuutta sekä lisätä johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä. (Pyöriä 2001.) Ryhmä- ja tiimityöskentely on nähty myös keinona lisätä työntekijöiden työhyvinvointia: vaikutusmahdollisuuksia, sosiaalisia suhteita ja itsenäisyyttä (Niemelä & Kalliola 2007; Kauppinen ym. 2012).

Ryhmätyön historiaa ja erityispiirteitä suomalaisessa työelämässä ovat tiivistäneet esimerkiksi Niemelä ja Kalliola (2007). On arvioitu, että muihin Euroopan maihin verrattuna Suomessa erityisen suosittua ja hieinan itsenäisempää tiimityöskentelyä selittävät keinot, joilla Suomi selviytyi 1990-luvun lamasta. Työn uudelleenjärjestäminen, ammattiyhdistysliikkeen erikoislaatuinen neuvotteluasema sekä työn tehostamisen tavoitteet toivat ryhmien ja tiimien ihanteen koko suomalaiseen työelämään. (Niemelä & Kalliola 2007.) Johdon ja työntekijöiden arviot ryhmien ja tiimien hyödyistä ovat kuitenkin viimeaikaisissa tutkimuksissa osoittautuneet osittain eriäviksi. Johto arvioi tiimien mahdollisuudet useimmiten myönteisemmiksi kuin työntekijät. (Alasoini 2011; Parent-Thirion 2011.) Pyöriä (2001, 181) on myös huomauttanut, että tiimityön hyötyjä tavoitellaan usein tietämättä, miten niihin kannattaisi pyrkiä, jolloin tiimityö saattaa kääntyä tavoitteitaan vastaan. Moni palkansaaja tuntee myös kuormittuvan tehottomista tiimeistä ja työryhmistä, joiden koetaan vievän enemmän aikaa kuin tuovan hyötyä.

Viime vuosikymmenen aikana ryhmistä ja tiimeistä työskentely on yleistynyt entisestään (Lehto & Sutela 2008). Lisäksi teknologian kehittyminen – ajan ja tilat ylittävät

tekniset välineet ja sovellukset – ovat laajentaneet ryhmässä työskentelemistä. Ryhmissä ja tiimeissä on uudenlaisia mahdollisuuksia kommunikoida: hajautuneesti, virtuaalisesti ja kansainvälisesti. Työympäristöt ovat siis monipuolistuneet. (Kauppinen ym. 2012.) Voisi olettaa, että teknologian kehitys ja etätyömahdollisuudet ovat tehneet työelämän ryhmistä ja tiimeistä virtuaalisempia, kansainvälisempiä, aikaan ja paikkaan entistä vähemmän sidoksissa olevia ja siten ehkä perusrakenteiltaan joustavampia. Voisi myös ajatella, että työelämän kiireet heijastuvat tehokkuusvaatimuksina ryhmille ja tiimeille anetuissa tehtävissä ja resursseissa.

Ryhmiä ja tiimejä on tarkasteltu suomalaisen muuttuvan työn kontekstissa verrattain vähän. Kahden viime vuosikymmenen aikana on tilastoitu esimerkiksi sitä, kuinka yleistä tai intensiivistä ryhmätyöskentely on ja miten tiimityö koetaan (SVT 2008). Tutkimuksissa on tarkasteltu erilaisista teoreettisista lähtökohdista työelämän ryhmiä ja tiimejä lähinnä niiden vaikutusten ja seurausten näkökulmasta. Näkökulmana on ollut esimerkiksi työryhmien valtuuksien ja työskentelyn laadun yhteys työelämän laatuun (Niemelä & Kalliola 2007; Niemelä 2008) sekä tiedonjakamisen (Janhonen 2010) ja virtuaalisuuden (Virtanen 2010) merkitys tiimityössä.

Ryhmätyöskentely toteutuu vuorovaikutuksessa, jossa ryhmän tai tiimin jäsenet tulevat tietoisiksi toisistaan. Vuorovaikutuksessa määritetään jäsenten roolit, tehtävä sekä normit ja säännöt. (Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Ryhmän vuorovaikutuksen ymmärtämisessä keskeisiä kysymyksiä ovat, miten ryhmä on jäsentyneet, millaisia vuorovaikutusprosesseja ryhmä toteuttaa, millaisia tehtäviä ja tavoitteita ryhmällä on, miten ryhmää johdetaan sekä mitä merkityksiä ryhmän toiminnalla on jäsenilleen ja toimintaympäristöilleen (Poolen ym. 2005, 11 jäsentelyä mukailten). Suomalaisissa ryhmäviestinnän tutkimuksissa ryhmiä ja tiimejä on viime vuosina sivuttu esimerkiksi hajautettujen tiimien identifioi-

tumisen näkökulmasta (Sivunen 2007) sekä osana työelämän yhteistyömuotoja tarkastelevaa tutkimusta (Aira 2012). Tässä artikkelissa käytetään jatkossa ryhmistä ja tiimeistä nimitystä tiimi. Tutkimus kohdistuu työelämän kontekstiin, jossa tiimi on käytetympi nimitys kuin ryhmä tai työryhmä. Työelämässä tiimin käsitettä käytetään usein synonyymina tai yleisnimityksenä kaikille työn ryhmille. Tutkimuskirjallisuudessa ryhmän ja tiimin käsitteiden määrittely on kirjavaa (Hollingshead ym. 2005; Niemelä ja Kalliola 2007; Janhonen 2010).

Tutkimuksen toteutus

Tutkimusote on laadullinen: pyrkimyksenä on kuvata ja jäsentää työntekijöiden kokemuksia. Tämän vuoksi tutkimusta varten kerättiin haastatteluaineisto. Haastateltavat rekrytoitiin nimeämismenetelmällä (snowball sampling): ensimmäiset haastateltavat saatiin tutkijoiden omista verkostoista, ja haastatellut nimesivät uusia mahdollisia haastateltavia. Haastateltavien työhön tuli haastatteluhetkellä kuulua tiimityötä.

Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä tiimityö haastateltaville merkitsee ja miten se käsitetään, haastateltavat saivat itse määritellä, minkä he kokivat tiimityöksi. Tiimityön määrittelemisen oli osalle problemaattista, koska nykyään tiimi-nimitystä käytetään niin monenlaisista ilmiöistä. Haasteita määrittelemiseen tuntui tulevan ristiriidasta, jossa yhteistyöksi mielletty ajatus tiimistä oli käytännön kokemusten mukaan pikemminkin työtehtävien jakamista (ilman yhteistyön kokemusta). Osa haastateltavista sen sijaan käsitti tiimin selkeänä kokonaisuutena, jonka saattoi määritellä helposti yhteistyörakenteeksi, jossa tavoitellaan yhteistä päämäärää jokaisen tiimin jäsenen osaamisen panoksella. Molemmissa näkökulmissa on yhtäläisyyksiä niin ryhmäviestinnän kuin yleisen tiimitutkimuksenkin traditioon. Ryhmäviestinnän psykodynaamisissa näkökulmissa sekä ylei-

semmissä, niin kutsutuissa sosioteknisissä teorioissa yhteisöllisyys ja kokemuksellisuus ovat samalla tavalla osa tiimin käsitettä kuin tehtävän suorittaminen. Tehtäväkeskeisyys korostuu ryhmäviestinnän funktionaalisissa teorioissa, joiden mukaan tehtävä määrittää tiimirakenteita, kuten yhteistä päämäärää, toisiaan täydentävää osaamista sekä työtehtävien ja tekijöiden keskinäistä riippuvaisuutta. (Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Janhosen (2010) mukaan myös japanilaisesta teollisuudesta yleistyneessä traditiossa tiimin määrittämisen lähtökohtana on tehtävästä tehokkaasti suoriutuminen.

Tutkimukseen osallistui viisi naista ja kuusi miestä, joilla oli työkokemusta kymmenestä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Haastateltavat olivat 36–59-vuotiaita ja edustivat asiantuntijatyötä eri toimialoilla ja toimintasektoreilla. Haastateltavat työskentelivät rakennusalalla, hallinnon, informaatioteknologian, taiteen, rekrytoinnin, diplomaatian, koulutuksen ja terveydenhuollon aloilla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla erilaisissa tehtävissä. Avoimia haastatteluja tehtiin yksitoista. Yhteensä haastatteluaineistoa oli noin 15 tuntia 30 minuuttia, kun jokainen haastattelu kesti 1–2 tuntia.

Haastattelut olivat avoimia eli niitä ei sidottu tiukkaan formaattiin. Keskustelu eteni etukäteen valittujen aiheiden parissa. Avoimille haastatteluille tavanomaisesti jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki ennakkoon harkitut aihepiirit, vaikka asioiden käsittelyjärjestys sekä keskustelujen painotukset vaihtelivatkin (Eskola & Vastamäki 2001).

Aihealueet valittiin työelämän muutoksiin liittyvästä kirjallisuudesta (ks. Pyöriä 2001; Virmasalo ym. 2011) ja ryhmäviestinnän peruskysymyksistä (ks. Poole ym. 2005), koska haluttiin selvittää, miten tiimien käsitetään muuttuneen työelämän kontekstissa ja miten käsitykset työelämän muutoksista heijastuvat käsityksiin tiimityöstä. Tarkempia aihealueita olivat seuraavat: oma työhistoria ja työtehtävät, työelämän muutokset omas-

sa työssä (työtahti, työn kuormittavuus, kansainvälistyminen, teknologiavälitteisyys), tiimien rakenne, tavoitteet, tehtävät ja tulokset, tiimityön vaatimukset, hyödyt ja haasteet, tiimityöhön liitetyt merkitykset, asenteet ja motivaatiot, tiimien muodostaminen ja johtaminen, vuorovaikutustavat ja vuorovaikutusosaaminen tiimeissä sekä viestintäteknologian merkitys tiimityössä. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan kokemuksiaan ja käsityksiään koko työuraltaan ja arvioimaan mahdollisia muutoksia uran eri vaiheissa. Työelämää ja tiimejä sekä niiden muutoksia pyydettiin arvioimaan (ensisijaisesti) oman työuran perusteella. Aineistoa analysoitiin sitä mukaa kuin haastatteluja tehtiin ja puhe litteroitiin tekstiksi. Aineiston kylläntymistä ja haastateltavien määrää arvioitiin analysoinnin ohessa.

Aineiston analyysi

Aineiston analysointi aloitettiin tarkastelemalla haastatteluja yksitellen. Tämän jälkeen kaikki haastattelut teemoiteltiin tutkimuskysymysten haastatteluaiheiden mukaan. Tässä teemoittelun ensimmäisessä vaiheessa analyysi oli teoriasidonnaista eli teoriaan tukeutuvaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103–107). Teoria-sanalla ei tässä viitata kuitenkaan mihinkään tiettyyn teoreettiseen näkökulmaan tai selitysjärjestelmään, johon teemoja verrattaisiin tai jolle haettaisiin vahvistusta. Teoriasidonnaisuudella viitataan Kuhnin (1994) ajatuksiin siitä, ettei mikään analyysi ole täysin aineistolähtöistä, vaan että kytkennät teoreettiseen ajatteluun ovat havaittavissa. Ensivaiheen teemat kytkeytyivät siten yllä kuvattuihin työelämän muutoksiin ja ryhmäviestinnän peruskysymyksiin. Tämän jälkeen kunkin teeman sisältöä tulkittiin niin aineistolähtöisesti kuin mahdollista. Aineistoon tarkasti syventymällä ja sitä useita kertoja lukemalla pyrittiin arvioimaan, mitkä sisällöt nousivat siitä vahvemmin esiin ja mitkä taas eivät vaikuttaneet keskeisiltä.

Näin aineisto teemoiteltiin yksityiskohtaisemmin. Tuloksena oli seitsemän teemaa työelämän muutoksista ja kymmenen teemaa tiimityön muutoksista.

Teemoittelun avulla aineisto vaikutti jäsentyneeltä, mutta analyysissä haluttiin päästä syvemmälle ja kuvata aineistoa tarkemmin kuin mihin teemat antavat mahdollisuuden. Niinpä analysointia jatkettiin tyypittelemällä teemojen sisällöt laadullisesti. Tyypittelyllä tarkoitetaan laadullista tai määrällistä analyysimenetelmää, jossa aineistosta etsitään ja kootaan tyypillisiä ja toisaalta myös tyypillisestä poikkeavia ajatuksia, käsityksiä tai kuvauksia (Eskola & Suoranta 1998, 182–183). Laadullisen tyypittelyn avulla on mahdollista analysoida aineisto syvällisesti ja ytimekkäästi (Tellis 1997; Järvinen & Järvinen 2000, 83). Määrällinen tyypittely toteutetaan usein kvantifiointia ja koodaamista hyödyntämällä. Tällöin tyyppeihin kootaan systemaattisesti kaikki tietyn tyyppin sisältämät yksityiskohdat ja tyypit edustavat määrällisesti yleisintä eli mahdollisimman hyvin koko aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tyypillisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan siis tutkimuksen aineiston mukaan tyypillistä, ei yleisesti tyypillistä käsitystä.

Tämän tutkimuksen laadullisessa analyysissä tyypit ovat tiivistymiä haastatteluaineistosta analysoiduista käsityksistä. Tuloksena on 16 käsitystyyppiä työelämän muutoksista ja 24 tiimien muutoksista. Tyyppeihin tiivistettiin aineistosta tietoja, joita ei ollut sellaisinaan haastattelun puheessa. Ne ovat siis mahdollisimman yleisiä yhdistelmiä laajasta osasta aineistoa. Tyyppiin sisällytetyt asiat saattoivat esiintyä vain yhden haastateltavan vastauksessa, mutta niiden ajatellaan voivan olla mahdollisia ja jopa todennäköisiä muissakin vastauksissa aineiston sisäisen logiikan mukaan (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 183). Laadullinen tyypittely mahdollisti myös tyypillisestä poikkeavien käsitysten etsimisen aineistosta (Hammersley & Atkinson 2007). Tässä tutkimuksessa tyyppien avulla voidaan siis kuvata aineistoa – toisin sanoen haasta-

teltavien käsityksiä työelämästä ja tiimeistä sekä niiden muutoksista – kokoavina yleiskäsityksinä sekä keskimääräisestä poikkeavina käsityksinä. Laadullisen analyysin avulla voidaan tarkastella ja hahmottaa tutkittavasta ilmiöstä jotain sellaista, mitä määrälliset ja laajat tutkimukset eivät välttämättä mahdollista: miten tiimin jäsenet käsittävät tiimit muuttuvan työelämän kontekstissa ja mitä erityispiirteitä tiimeihin liitetään? Pyrkimyksenä ei ole vielä tuottaa määrällisesti yleistettäviä tuloksia, vaan niihin voidaan pyrkiä tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntäen.

Aineiston kokoa ja edustavuutta arvioitiin analysoimalla haastatteluja sitä mukaa kuin niitä kerättiin. Yksi tapa tarkastella aineiston riittävyttä on arvioida saturaatiota eli aineiston kylläntymistä. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tietty määrä aineistoa tuo esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää (Eskola & Suoranta 1998, 63). Näin arvioitiin tässä aineistossa tapahtuneen. Yhdennentoista haastattelun kohdalla todettiin, että aineisto ei enää tuota uudenlaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tulokset

Tutkimuksen tulokset vastaavat kysymykseen siitä, miten tiimin jäsenet kokevat suomalaisen työelämän muutosten heijastuvan tiimityöhön. Tulokset on raportoitu siten, että ensin tarkastellaan käsityksiä työelämän muutoksista ja sitten tiimityöstä sekä tiimityön muutoksista. Käsityksiä työelämän muutoksista kuvataan, jotta käsitykset tiimityöstä ja sen muutoksista saavat viitekehyksen. Pohdintaosuudessa tarkastellaan tuloksia tiimityön muutoksista suhteessa tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten tuloksiin työelämän muutoksista. Tuloksia tarkastellaan teemoittain ja tyypeittäin. Teemat ovat niitä aihealueita, jotka korostuivat jäsenen käsityksissä ja kokemuksissa, kun keskusteltiin työelämän muutoksista ja muutosten heijastuksista tiimityöhön. Käsitystyyppit ovat

haastatteluaineistossa tyypillisiä tai tyypillisestä poikkeavia käsityksiä noista muutoksista ja heijastuksista.

Käsitykset työelämän muutoksista kuvataan tuloksina alla olevassa taulukossa 1. Taulukossa käsitystyyppit esitetään teemoittain, ja taulukkoon on merkitty tyyppien tyypillisuus tai poikkeavuus. Jos haastatteluaineistosta kävi ilmi, että haastateltavat kokivat muutoksen tapahtuneen, on taulukossa mainittu muutos. Jos haastateltavat sen sijaan eivät arvioineet muutosta tapahtuneen, taulukkoon on kirjattu ”ei muutosta”.

Käsitykset työelämästä ja työelämän muutoksista

Käsitykset työelämästä ja työelämän muutoksista ovat muuttuneet monella tavalla. Haastateltavien käsitysten mukaan jonkinlaisia muutoksia on tapahtunut työn uudistumistarpeessa, fokuksessa, arvoissa, kuormittavuudessa, työntekijän asemassa ja teknologiavälitteisyydessä. Kansainvälistymisessä ei käsitysten mukaan ole tapahtunut muutosta.

Yhtenä työelämän muutoksena haastateltavat kuvasivat *uudistumista ja muutostarvet-*

Taulukko 1. Työelämän muutokset teemoittain ja tyypeittäin.

Teema	Tyyppi	Tyypillisuus/ poikkeavuus	Muutos
Uudistuminen ja muutostarve	”Työelämä on aina luonteeltaan uudistuvaa, nykyään muutossykli on nopeampi ja itseisarvo ja muutos työelämän keskeisimpiä piirteitä”	tyypillinen	muutos
Fokus	”Johtamiseen panostetaan aiempaa enemmän”	tyypillinen	muutos
	”Työntekijään ja työyhteisöön panostetaan aiempaa enemmän”	tyypillinen	muutos
	”Asiakassuhteisiin ja yhteistyöhön panostetaan aiempaa enemmän”	tyypillinen	muutos
Arvot	”Työtä ohjaa raha”	tyypillinen	muutos
	”Työtä ohjaa halu tehdä laadukasta”	poikkeava	ei muutosta
Kuormittavuus	”Työ selvästi vaativampaa, raskaampaa, byrokraattisempaa ja kiireisempää”	tyypillinen	muutos
	”Nykyään työ selkeämpää, joustavampaa, kevyempää ja vähemmän kiireistä”	poikkeava	muutos
Työntekijän asema	”Enemmän vaatimuksia, vähemmän vaikutusmahdollisuuksia ja tukea”	tyypillinen	muutos
	”Vähemmän vaatimuksia, enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja tukea”	poikkeava	muutos
Teknologia- välitteisyys	”Teknologiaa käytetään työssä ja kommunikoinnissa niin paljon, että se ohjaa työnkuvaakin”	tyypillinen	muutos
	”Teknologian hyödyntämiselle on paineita, mutta sen aika on vasta tuloillaan”	poikkeava	muutos
	”Teknologia ei vain helpota työntekoa, vaan esimerkiksi sähköpostit voivat kuormittaa ja häiritä työntekoa”	tyypillinen	muutos
Kansain- välistyminen	”Työ ei ole kansainvälistynyt entisestään”	tyypillinen	ei muutosta
	”Työ on aina ollut kansainvälistä”	tyypillinen	ei muutosta

ta. Haastateltavien puheiden mukaan uudistuminen ja kehittyminen, eli muutokset, kuuluvat luonnollisena osana yhteiskuntaan ja työelämään. Tyypillisen käsityksen mukaan muutos tuntuu olevan nykyään työelämää määrittävä itseisarvo, ja uudistumisen tarpeet ja syklit ovat aiempaa nopeatahtisempia.

Työn fokus on haastateltavien mukaan muuttunut monin tavoin. Yhtäällä koetaan, että nykyään työssä korostetaan johtamisen merkitystä. Toisaalla työntekijän ja työyhteisön hyvinvointi on keskiössä. Lisäksi asiakastyö ja yhteistyö eri tahojen kanssa ovat aiempaa merkityksellisempiä. Kaikki nämä käsitystyyppit työn fokuksista ovat aineistossa yhtä tyypillisiä.

Työn tekemistä ohjaavien arvojen koetaan muuttuneen. Tyypillisesti arvomuutos liittyy käsitykseen korostuneesta tehokkuusajattelusta, eli rahan ja taloudellisen voiton koetaan ohjaavan työn tekemistä aiempaa vahvemmin. Poikkeava arvomuutos sen sijaan on, kun työtä ohjaa rahan ja voiton tavoittelun sijaan pyrkimys laadukkaaseen tekemiseen ja lopputulokseen.

Tulosten mukaan käsitys *työn kuormittavuudesta* on muuttunut. Tyypillisen käsityksen mukaan työ on muuttunut aiempaa kuormittavammaksi: vaatimustaso on noussut ja työ on raskasta, byrokraattista ja kiireistä verrattuna aiempaan. Tyypillisestä poikkeava käsitystyyppi on edelliselle vastakkainen. Sen mukaan työ on muuttunut vähemmän kuormittavaksi ja se koetaan nykyään selkeäksi, kevyeksi ja joustavaksi sekä aiempaa kiireettömämmäksi.

Työntekijän asema on haastateltavien käsitysten mukaan muuttunut. Tyypillisesti muutos on tässäkin kohtaa kielteinen, sillä käsityksen mukaan työntekijä kohtaa nykyään aiempaa enemmän vaatimuksia ja vähemmän tukea. Lisäksi käsityksen mukaan työntekijä ei voi vaikuttaa työhönsä entiseen tapaan. Päinvastainen käsitys työntekijän asemasta on tyypillisestä poikkeava. Sen mukaan työntekijältä vaaditaan aiempaa vähem-

män mutta vaikutusmahdollisuuksia ja tukea on entistä enemmän.

Teknologian yleistyminen heijastuu haastateltavien käsityksiin työelämästä. Tyypillisen käsityksen mukaan teknologiaa käytetään työssä ja kommunikoinnin välineenä paljon – jopa siinä määrin, että erilaiset teknologiset sovellukset ovat muuttaneet työnkuvaa ja korvanneet ennen käsin tehtyjä työtehtäviä. Toisaalta teknologia ja sen hyödyntämisen mahdollisuudet tai paineet työssä tiedostetaan, mutta ne ovat toistaiseksi läsnä vain puheissa ja suunnitelmissa. Tämä käsitystyyppi on kuitenkin tyypillisestä poikkeava. Tyypillinen on käsitys, jonka mukaan teknologiavälitteisyys ei aina helpota työntekoa. Esimerkiksi sähköpostit saattavat kuormittaa ja häiritä.

Globalisaatio ei näy tämän tutkimuksen aineistossa. Tyypillisesti työ ei ole haastateltavien käsitysten mukaan kansainvälistynyt aiemmasta. Työ on toki saattanut olla aina kansainvälistä, mutta tilanne ei ole työelämän muutoksissa muuttunut kymmenen viime vuoden aikana.

Käsitykset tiimityöstä ja tiimityön muutoksista

Käsitykset tiimien muutoksista kuvataan tuloksina alla olevassa taulukossa 2 samaan tapaan kuin työelämän muutokset edellä taulukossa 1. Käsitykset tiimityöstä eivät ole juuriakaan muuttuneet työelämän muutosten mukana. Näyttää kuitenkin siltä, että tiimi käsitetään monella tavalla ja siihen liittyy paljon erilaisia kokemuksia. Ainoa tyypillinen muutos on tapahtunut juuri tiimin määrittämisessä. Muut muutokset ovat poikkeavissa käsitystyypeissä tiimiin kuulumisesta ja tiimi-rooleista.

Taulukko 2. Tiimien muutokset teemoittain ja tyypeittäin.

Teema	Tyyppi	Tyypillisuus/ poikkeavuus	Muutos
Tiimin määrittäminen	"Nykyään on vaikea määrittellä kokemusta todellisesta tiimi- ja yhteistyöstä"	tyypillinen	muutos
	"Edelleen tiimit ovat yksi yhteistyön järjestämisen muoto"	tyypillinen	ei muutosta
Tiimimuodot	"Tiimi on yleensä lähityöyhteisö, pitkäkestoinen tiimi"	tyypillinen	ei muutosta
	"Tiimi on yleensä lyhytkestoinen projektitiimi"	tyypillinen	ei muutosta
Tiimiin kuuluminen	"Edelleen kuulutaan pääasiallisesti yhteen tiimiin kerrallaan"	tyypillinen	ei muutosta
	"Nykyään voidaan kuulua useampaan tiimiin samanaikaisesti"	poikkeava	muutos
Roolit	"Jokaisella edelleen oma roolinsa ja vastuualueensa"	tyypillinen	ei muutosta
	"Jokaisella nykyään selkeämpi rooli"	poikkeava	muutos
Johtajuus	"Hyvä, nimetty johtaja tarvitaan edelleen"	tyypillinen	ei muutosta
	"Itseohjautuva tiimi, ei tarvetta johtajalle edelleenkään"	poikkeava	ei muutosta
Vuoro- vaikutuksen luonne	"Varsinainen ja yleisin viestintä käydään edelleen epävirallisesti ja kahdenvälisesti"	tyypillinen	ei muutosta
	"Yhtä lailla vuorovaikutus on edelleen niin muodollista kuin epävirallistakin, vahvasti myös koko tiimillä"	poikkeava	ei muutosta
	"Kun koko tiimi on harvoin koolla, toiminta superia"	poikkeava	ei muutosta
Kasvokkaisuus ja teknologia- välitteisyys	"Edelleen kommunikoidaan enimmäkseen kasvotusten"	tyypillinen	ei muutosta
	"Kasvokkain viestiminen edelleen jopa määrittää tiimiä"	poikkeava	ei muutosta
	"Nykyään enimmäkseen teknologiavälitteisesti"	poikkeava	muutos
	"Teknologiavastainen"	poikkeava	ei muutosta
Tavoitteet ja niiden arviointi	"Ovat aina määrittäneet työn mukaan, leimallista pyrkimys tehokkuuteen"	tyypillinen	ei muutosta
	"Arviointia ei oikeastaan ole koskaan ollut"	tyypillinen	ei muutosta
	"Arviointi on ollut aina periaatteessa mahdollista, muttei toteudu käytännössä"	poikkeava	ei muutosta
Edellytykset	"Tiimityö on aina edellyttänyt aktiivista ja systemaattista panostusta suhde- ja tehtävätason tasapainoon"	tyypillinen	ei muutosta
	"Tiimityö edellyttää edelleen samanhenkisiä ihmisiä ja sattumaa"	poikkeava	ei muutosta
Tiimi- kokemukset	"Yllättyneen myönteinen"	tyypillinen	ei muutosta
	"Voimaannuttava kokemus"	poikkeava	ei muutosta

Tiimin määrittäminen, muodot ja tiimeihin kuuluminen

Haastateltavien käsitykset tiimeistä ovat jaetavissa selkeästi kahteen, aineistossa yhtä yleiseen tyyppiin, eli tiimit hahmotetaan tyypillisesti kahdella tavalla. Yhtäällä tiimiä pidetään vaikeasti määriteltävänä ja hahmotettavana, kun taas toisaalla käsite hahmotuu selkeästi ja helposti.

Tiimi-nimitystä käytetään nykyisessä työelämässä varsin monenlaisista tiimirakenteista ja -kokemuksista. Käyttötapojen kirjo näyttää tehneen tiimin määrittämisestä haastavaa. Aiemmin tiimit ovat olleet selkeämmin käsitettävissä. Nykyisin tiimit voivat olla tiimejä vain nimeltään tai ulko-kuoreltaan. Ne täyttävät ikään kuin ulkokoh- taisesti tiimin määritelmän, kuten yhteisen tavoitteen hyväksi työskentelyn ja rajatun määrän ihmisiä. Kuitenkin varsinainen kokemus tiiminä työskentelemisestä muodostuu ulkoisia määreitä syvemmästä: luottamuksesta sekä toimivasta ja sitoutuneesta yhteistyöstä, jossa jaetaan kokemus tiimistä. Tämän tyypillisen käsityksen mukaan tiimi siis syvemmältä olemukseltaan määrittäyty yhteistyön kokemuksesta.

Toisaalta tiimin määritelmää voidaan pitää myös selkeänä, eikä sitä juuri problematisoida. Vaikka työelämä ja tiimit olisivat muuttuneet, käsitys tiimistä ei. Tämän käsitystyy- pin mukaan tiimiä voivat määrittää selkeärajainen ja yhteinen tehtävä, lähityöyhteisöön kuuluminen, jaettu osaaminen, työtehtävien tai kommunikointitavan mukaan määrittynyt yhteistyön rakenne. Tiimiä ei niinkään määritä kokemus tai sitoutumisen aste. Sen sijaan keskeistä erilaisissakin tiimeissä on aina ollut ja on edelleen niiden rinnastuminen yhteistyöhön, jota ohjaa jokin hahmotettava rakenne. Rakenteena nähdään vaikkapa virallinen tiimiksi nimeäminen tai samanlaiset työtehtävät ja tavoitteet. Edelliseen käsitystyyppiin verrattuna tiimin määritelmä ei edellytä kokemusta tiimiin kuulumisesta ja tiiminä työskentelystä, vaikka ne voivat kuulua siihen.

Keskeisempi kriteeri on yhteistyötä toteuttava rakenne.

Haastateltavat tunnistavat ja nimeävät monenlaisia tiimimuotoja. Esimerkkimainintoja ovat työpari- tai pienryhmätyöskentely, koko työyhteisö tai lähin työyhteisö, moniammatilliset tiimit sekä asiantuntija-, hanke-, osaamis- ja virtuaalitiimit. Lisäksi tiimit saattavat määrittyä tehtävänsä mukaan esimerkiksi suunnittelu-, johto-, hallinto- tai tukirakennetiimeiksi. Vaikka tiimimuotoja luetellaan melkoinen kirjo, tyypillisesti omat tiimikokemukset liittyvät edelleen joko pitkäkestoi- siin lähityöyhteisöihin tai lyhytkestoisempiin, vaihtuviin projektitiimeihin. Nämä tiimimuodot ovat aineistossa yhtä tyypillisiä, eikä niissä ole tapahtunut muutosta.

Haastateltavat kertovat kuuluvansa tiimiinsä yleensä kokoaikaisesti. Tiimin jäsenet voivat olla yhtä lailla joko saman organisaation sisältä tai eri asiantuntijaorganisaatioiden edustajia, jotka työskentelevät yhteisen tehtävän parissa eri organisaatioista käsin. Erilaisiin projektitiimeihin kuuluu ajoit- tain, yhteistyön onnistuessa, luontevasti myös asiakkaita, yhteistyötahoja tai vaikkapa viran- omaisia. Tämä käsitys on tyypillinen haastat- teluaineistossa: työelämän muutoksista huolimatta edelleen kuulutaan pääasiassa yhteen tiimiin kerrallaan.

On vähemmän tyypillistä mutta nykyään kuitenkin mahdollista, että sama työnteki- jä kuuluu työyhteisössään useaan tiimiin. Tällöin organisaatioon kuuluu monenlaisia rakenteellisia tiimejä. Vaikka tiimin jäsen kuuluisi useampaan tiimiin samanaikaisesti, erottuu yksi tiimi muita keskeisempänä ja muut tiimit ovat toissijaisia tai niiden jäse- neksi sitoudutaan pienemmällä intensiteetillä. Kaikkia tiimijäsenyyksiä ei pidetä keske- nään yhtä merkittävinä.

Roolit ja johtajuus tiimissä

Haastateltavien käsitysten mukaan tiimin jä- senillä on tyypillisesti omat vastualueen-

sa ja roolinsa, jotka määrittyvät useimmiten työtehtävien tai osaamisen mukaan. Vastuualueita ja rooleja tuntuu pidettävän synonyymeina, eivätkä työelämän muutokset ole muuttaneet niiden jakautumista tiimeissä. Sen sijaan poikkeava käsitys on, että työelämän muutokset ovat vaikuttaneet tiimeihin siten, että jäsenet tietävät aiempaa paremmin oman roolinsa tiimissä.

Tiimin rooleista keskusteltaessa tulevat esiin erityisesti käsitykset johtajan roolista. Tiimin vetäjän roolia pidetään tärkeänä juuri vastuualueiden ja tiimin tavoitteiden määrittämisessä. Hyvää, nimettyä johtajaa pidetään tyypillisesti edelleen tarpeellisena.

On selvästi poikkeuksellisempaa, että tiimi toimii kokonaan itseohjautuvasti siten, etteivät jäsenet edes kaipaa tiimilleen nimettyä johtajaa. Tämäkään poikkeava käsitystyyppi ei kuitenkaan tunnu olevan riippuvainen työelämän trendeistä, vaan se kuuluu itsenäiseen asiantuntijatyöhön.

Vuorovaikutuksen luonne

Tiimeissä kommunikoidaan haastateltavien mukaan monella tavalla. Vuorovaikutustilanteet voivat vaihdella virallisista ja sovitusta tiimipalavereista epävirallisiin ja spontaaneihin keskusteluihin, joita käydään niin koko tiimin kesken kuin kahdenvälisesti tai muutaman jäsenen kesken. Työelämän muutokset eivät ole heijastuneet käsityksiin tiimien vuorovaikutuksen luonteesta.

Sovittuja ja muodollisia tiimin tapaamisia pidetään tyypillisesti vähemmän merkittävänä kuin epävirallisia ja spontaaneja, usein kahdenvälisiä vuorovaikutustuokioita. Virallisissa ja muodollisissa tiimitapaamisissa, kuten erilaisissa kokouksissa ja palavereissa, kaikki tiimin jäsenet ovat useammin läsnä. Niissä koko tiimin välinen kommunikointi ja kaikkien osallistuminen vuorovaikutukseen on kuitenkin aika vähäistä, koska kokoukset ovat usein määrämuotoisia ja koska ne liittyvät informointiin, tiedonjakoon

tai päätöksentekoon. Muodollisissa tiimitapaamisissa puheenvuoroja käyttävät yleensä vain asioita valmistelleet henkilöt ja puheenvuorot ovat sisällöltään lähinnä muita informoivia. Merkityksellinen vuorovaikutus toteutuu tyypillisesti epämuodollisissa tilanteissa, joko kahdenvälisesti tai pienissä joukoissa.

On siis tyypillisestä poikkeavaa, että tiimin jäsenet pitävät virallisia, muodollisia tapaamisia aitoina ja tarpeellisina vuorovaikutuksen mahdollisuuksina. Kuitenkin on myös sellaisia tiimejä, joissa koko tiimi on aktiivisesti vuorovaikutuksessa keskenään, ja juuri tätä pidetään arvokkaana ja tärkeänä, olipa vuorovaikutustilanne muodollinen ja virallinen rutiini tai hetkessä syntyvä ja epävirallinen.

Yhtä lailla poikkeuksellinen käsitystyyppi on koko tiimin sisäisen vuorovaikutuksen voimaannuttavaa vaikutusta ja ylivertaisuutta korostava käsitys. Sen mukaisesti tiimin työskentely on erityisen tehokasta, dynaamista ja ylivoimaista, kun kaikki tiimin jäsenet ovat läsnä ja osallistuvat vuorovaikutukseen tasapuolisesti. Käsityksen mukaan vuorovaikutustilanteeseen ei kuitenkaan ole tarvetta saada koko tiimiä koolle, ja pienemminkin joukon tapaaminen ja kommunikointi on riittävää tavoitteen kannalta.

Kasvokkaisuus ja teknologiavälitteisyys

Muodollisuuden lisäksi käsityksissä tiimin vuorovaikutuksesta näkyy vahvana teema kasvokkain tai teknologiavälitteisesti viestimisen merkityksistä. Tyypillisesti kommunikointia kasvokkain pidetään yhä tärkeimpänä, tehokkaimpana ja helpoimpana vuorovaikutuksen muotona. Työskentely samoissa tiloissa ja mahdollisuus tiiviiseen kasvokkaisviestintään tuntuu olevan arvokasta, koska siten tiiminä työskentely on luontevaa ja intensiivistä sekä yhteistyö sujuvaa ja tehokasta. Teknologiavälitteinen viestintä on usein osa tiimien arkea, mutta sitä ei arvosteta samalla tavalla kuin kasvokkain viesti-

mistä. Tyypillisesti ajatellaan, että tiimeissä kommunikoidaan entiseen tapaan, pääasiassa kasvokkain.

Erityisellä tavalla kasvokkaisviestinnän merkitys korostuu poikkeavassa käsityksessä, jonka mukaan kasvotusten kommunikointi on keskeinen edellytys tiimin olemassaololle. Fyysinen hajautuminen ja kasvokkaisviestinnän mahdollisuuden häviäminen voivat merkitä jopa koko tiimin hajoamista. Tämän käsityksen mukaan kasvokkaisviestintä jopa määrittelee tiimiä.

Tiimeissä kommunikoidaan haastateltavien mukaan nykyään myös esimerkiksi sähköpostitse ja puhelimitse, etenkin silloin kun vuorovaikutuksen osapuolet ovat etäällä toisistaan. Viestiminen jonkin teknologian välityksellä on joskus yleisempää kuin kasvokkaisviestintä. Sähköpostia, puhelinta ja videoneuvotteluja pidetään joihinkin tilanteisiin varsin tarkoituksenmukaisina. Ne ovat käytännöllisiä ja arkea helpottavia viestinnän mahdollistajia, vaikka niihin liitetään haasteita tavoitettavuuden, osaamisen ja laadun takaamisen osalta. Tällaista puhetta on haastatteluaineistossa kuitenkin melko vähän, eli käsitys on tyypillisestä poikkeava.

Suhtautuminen teknologiavälitteiseen viestintään on tyypillisesti realistista tai neutraalia, poikkeavasti myös hieman myönteistä. Toinen selvästi poikkeava käsitys nousee puheesta, jossa teknologiavälitteiseen kommunikointiin tiimissä suhtaudutaan erityisen kielteisesti. Tämä käsitystyyppi tiivistyy ajatukseen siitä, että vuorovaikutus voi olla tasa-arvoista ja todellista vain kasvokkain, eikä minikään välineen tai sovelluksen käyttäminen ole muuttanut tätä seikkaa. Teknologiavastainen asenne ei ole muuttunut työelämässä koettujen muutosten (esimerkiksi teknologiavälitteisyyden yleistymisen) myötä.

Tiimien tavoitteet ja niiden arviointi

Haastateltavien puheissa tiimien tavoitteet kytkeytyvät organisaation perustehtävään

ja tiimin jäsenten työnkuviin. Tavoitteet voivat olla toimialasta, organisaatiosta ja työtehtävistä riippuen yhtä lailla pitemmälle aikavälille suunnattuja kuin lyhytkestoisempia, projekteihin liittyviä. Joidenkin tiimien tavoitteet määrittyvät organisaatiossa tiimin ulkopuolelta ja hierarkiassa ylempää, joidenkin organisaation ulkopuolelta, vaikkapa ministeriötasolta asti. Toiset tiimit puolestaan määrittävät itse kulloisenkin projektin tavoitteen. Tiimin tehtävät voivat liittyä päivittäisiin työaskareisiin, tai tehtävillä voi olla laajemmat, taustalla vaikuttavat tavoitteet. Tavoitteiden sisällöstä ja muodosta riippumatta puheista on nähtävissä tyypillinen käsitys siitä, että tiimissä on aina pyritty saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Vaikuttaa siltä, että työelämän tiimeille on tyypillistä pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti.

Haastatteluista voidaan tiivistää tyypillinen käsitys, jonka mukaan tiimityötä on arvioitu lähinnä tavoitteiden tai lopputuloksen saavuttamisen kautta. Jos tiimin tavoitteena on esimerkiksi palvelun tai tuotteen kehittäminen, on laatua voitu arvioida mekaanisin testein, taloudellisin mittarein tai vaikkapa asiakastytyväisyyden avulla. Tiimin toimintaa ei kuitenkaan ole arvioitu esimerkiksi tiimin sisäisen vuorovaikutuksen sujuvuuden kannalta. Jonkinlaista epävirallista arviointia tai tyytyväisyyttä tiimityön prosesseihin ilmaistaan jäsenten välillä ajoittain, mutta sitä ei tämän käsitystyyppiin mukaan pidetä tiimin varsinaisena arviointina.

Aineistossa ei siis puhuta esimerkiksi säännöllisistä tiimin toiminnan arviointiritueteista tai siitä, että tiimien toimintaa voitaisiin arvioida tai käytännössä arvioidaisiin. On poikkeava käsitys, että arviointia pidettäisiin mahdollisuutena kehittää toimintaa tarvittaessa. Käsitystyyppiin kuuluu myös tarkentava ajatus siitä, että arvioinnin tarvetta ei käytännössä lopulta juurikaan nähdä. Aloitutkin arvioinnin ja reflektoinnin prosessit tuntuvat jäävän kesken.

Tiimityön edellytykset ja tiimikokemukset

Puheissa tiimityön edellytyksistä ei tule esiin ajassa tapahtunutta muutosta, eivätkä haastateltavat kerro työelämän muutoksien heijastuneen tiimityön edellytyksiin. Onnistunutta vuorovaikutusta niin tiimin tehtävään kuin suhdetasollakin on pidetty ja pidetään yhä työelämän tiimien onnistuneen toiminnan edellytyksenä. Tehtävätasoon liitetään edellytyksiä, kuten selkeästi määritelty tavoite, riittävät resurssit ja selkeä tehtäväjako. Suhdetasoon liittyvät esimerkiksi hyvä yhteishenki sekä rehellinen ja luottamusta korostava ilmapiiri. Haastateltavien puheissa korostuu ajatus noiden kahden tason tasapainosta: tyypillisesti tiimin toiminnan edellytyksenä pidetään sopivan tasapainon löytämistä tehtävä- ja suhdetasojen välillä. Tasapainon löytymisessä keskeisenä pidetään aktiivista tiedostamista ja systemaattista yritystä. Aktiivisella tiedostamisella tarkoitetaan kahden tason merkityksen ymmärtämistä, kuten selkeän työnjaon ja hyvän ryhmähengen tietoista rakentamista. Systemaattisella yrittämisellä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi halua tehdä työtä yhdessä ja säännöllisestä kommunikoinnista huolehtimisesta.

Sen sijaan poikkeava on käsitys, jonka mukaan tehtävä- ja suhdetason tasapainon löytäminen sekä vuorovaikutuksen onnistuminen ovat kiinni sattumasta ja tiimin jäsenten luonteenpiirteistä ja ominaisuuksista. Toisin sanoen tiimi ei välttämättä toimi, jos henkilöt eivät tule keskenään toimeen tai heidän lähtökohtansa ja tavoitteensa ovat vastakkaiset. Tiimin jäsenet eivät esimerkiksi välttämättä toimi toisiaan täydentävästi, vaikka tiimi tarkoituksella koottaisiin eri asioiden osaajista. Tämän käsityksen mukaan tiimiä ei siis voi kaikilta osin suunnitella, rakentaa tai ohjata sen toiminnassa.

Haastateltavien kokemukset työelämän tiimeistä ovat myönteisiä. Vaikka tiimin määrittäminen tuntuisi haastavalta ja vaikka määritelmät ja näkemykset tiimeistä poik-

keaisivat toisistaan, pidetään kokemuksia positiivisina ja tiimityötä kaiken kaikkiaan onnistuneena. Työelämän kielteisiksi koetut muutoksetkaan eivät näytä heijastuvan tiimikokemusten laatuun, sillä kokemukset ovat pysyneet myönteisinä. Tiimityöhön ajatellaan kuitenkin aina liittyvän myös haasteita. Ihmisten luonteen, taustan, työn tekemisen kulttuurin ja elämäntavojen ynnä muiden ominaisuuksien erilaisuus saattaa tehdä luottamuksellisesta yhteistyöstä ajoittain haastavaa. Tyypillisesti myönteistä kokemusta luonnehtiikin jonkinlainen yllättyneisyys. Käsitystyyppin mukaan tiimikokemukset ovat myönteisiä, koska haasteista huolimatta työelämän tiimeissä pyritään saavuttamaan tiimille asetetut tavoitteet, jotka saavuttaakseen tiimin jäsenet ovat valmiita joustamaan.

Toisaalta myönteiset kokemukset tiimistä voivat olla poikkeavankin myönteisiä, jonkinlaisia voimaannuttavia superkokemuksia. Tällainen poikkeava käsitys tiimikokemuksesta tarkoittaa, että nimenomaan tiimityö tekee työstä tekemisen arvoista ja nostaa siten tiimin erityisen tärkeään asemaan. Tyypillisestä poikkeava supertiimikokemus ei ole muuttunut työelämän muutosten myötä.

Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tiimin jäsenet kokevat suomalaisen työelämän muutokset ja niiden mahdollisen heijastumisen tiimityöhön. Tutkimuksen painopiste oli tiimityön muutoksissa kuitenkin niin, että käsityksiä työelämästä ja sen muutoksista haluttiin selvittää taustana käsityksille tiimityöstä ja sen mahdollisista muutoksista. Tutkimuksen tulosten mukaan käsitykset työelämästä olivat muuttuneet näkyvämmiin kuin käsitykset tiimityöstä: siinä missä työelämää tyypillisesti luonnehtii muutos ja kehittyminen, tiimit ovat pysyneet melko lailla muuttumattomina.

Tutkimusasetelman arviointia

Aineiston yksitoista teemahaastattelua kuvaavat laajan kirjon käsityksiä ja kokemuksia. Analyysia tehdessä huomattiin, että omaan työuraan ja työelämän muutoksiin liittyviin kysymyksiin oli vastattu yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti, vaikka osa aiheista olikin koettu haastavina. Toimintoja ja omia kokemuksia kuvaavista ja arvioivista vastauksista löytyi paljon sekä yhtäläisyyksiä että eroja, joista muodostui selkeitä tyyppejä. Sen sijaan tiimityön muutoksista saatu aineisto oli abstraktimpaa, hajautuneempaa ja epäyhtenäisempää. Käsitykset tiimityön muutoksista olivat luonteeltaan varovaisia arveluja ja pohdintoja.

Tutkimuksen epistemologisena oletuksena on, että jokaisen haastateltavan kokemukset ja käsitykset ilmentävät heitä ympäröivää todellisuutta ja ovat tutkimuksen kannalta yhtä arvokkaita ja kiinnostavia. Tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, ei yleistää. Voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa on aineiston laadullisen teemoittelun ja tyyppittelyn avulla pystytty kuvaamaan suomalaisessa työelämässä mahdollisia ja todennäköisiä ajattelutapoja tiimityöstä ja sen suhteesta muuttuneeseen työelämään. Lisää tutkimusta kuitenkin tarvitaan. Jatkossa olisi tarpeen tarkastella aihetta kvantitatiivisin menetelmin kootun laajemman aineiston avulla, jotta voitaisiin tuottaa yleistettäviä tuloksia. Esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla kannattaisi selvittää, pitääkö nyt tulokseksi saatu kokonaiskuva laajemmin paikkansa tiimityötä tekevien suomalaisten keskuudessa.

Työelämän muutokset

Tilastokeskuksen työolotutkimusten (SVT 2008) mukaan suomalainen työelämä on muuttunut melko maltillisesti. Palkansaajien työtehtävät ovat itsenäisempiä, monipuolisempia ja ne koetaan aiempaa useammin merkityksellisinä. Kielteisinä koetaan esimer-

kiksi kiire ja työn epävarmuus, ja myönteinen kehitys liitetään lähinnä työntekijän asemaan, kuten mahdollisuuksiin kehittää omaa työtä ja vaikuttaa sen sisältöön (Virmasalo ym. 2011). Oman tutkimuksemme tuloksissa näkyi vahva muutos työelämässä, jopa niin, että muutos ja uudistuminen koettiin yhtenä nykytyöelämää määrittävänä piirteenä.

Haastateltavien käsitysten mukaan työn fokus on muuttunut joko johtaja-, työntekijä- tai asiakaskeskeiseksi ja työn muuttuneena arvona on raha, joka ohjaa työntekoa. Taloudellinen menestyminen luonnollisesti ohjaa liike-elämää. Lisäksi viime vuosien taantumien aikana työtä on pyritty tekemään kustannustehokkaasti (ks. Kauppinen ym. 2009).

Työn kuormittavuuden ja kiireen osalta tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa: työ koetaan entistä vaativampana ja kiireisempänä. Työn kehittyminen myönteiseen suuntaan esimerkiksi omien vaikutusmahdollisuuksien suhteen oli näiden tulosten mukaan poikkeava käsitystyyppi. Aiempien tutkimusten mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat kuitenkin olleet hyvät (Virmasalo ym. 2011; Kauppinen ym. 2012.)

Tiimitutkimuskirjallisuudessa työelämän ja tiimien mahdollisista muutoksista on nostettu esiin kansainvälistymisen yleistyminen (Pyöriä 2001; Huotari, Hurme & Valkonen 2005). Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät tuoneet esiin, että tiimit tai työelämäkään olisivat erityisesti kansainvälistyneet tai että tiimeissä kohdattaisiin aiempaa enemmän tiimin jäsenten kansallista tai kulttuurista diversiteettiä.

Alasoinin (2011) mukaan suomalaisessa työelämässä tuntuu olevan omat erityispiirteensä muihin eurooppalaisiin maihin verrattuna. Oman tutkimuksemme tulokset tukevat osittain niitä aiempia tutkimuksia (Pyöriä 2001; Virmasalo ym. 2011), joiden mukaan työelämän muutokset koetaan kielteisinä. Toisaalta tämä tutkimus muistuttaa, että se ei ole ainoa käsitys. Poikkeavien käsitystyyppien mukaan työelämän kehittyminen voi olla

työntekijän kannalta suotuisaa ja muutokset saattavat tuntua enemmän myönteisiltä kuin kielteisiltä. Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat kaikki tietotyöntekijöitä, mutta he työskentelevät keskenään erilaisissa asemissa ja rooleissa. On huomattava, että työelämän muutoksia mittaviin työolotutkimuksiin osallistuu yleensä tätä tutkimusta laajemmin eri asemissa olevia työntekijöitä. Tulokset eivät siis kaikilta osin vertailtavissa. Työelämän muutosten kokeminen lieneekin moniulotteinen ilmiö, jossa yhtäällä voidaan olla johonkin muutokseen tyytyväisiä ja toisaalla johonkin tyytymättömiä (Alasoini 2011).

Organisaatioiden menestyminen ei siis ole yksiselitteisesti sellainen muutos, jonka mukana myös työntekijät menestyisivät tai viihtyisivät työssä. Työntekijöiden ikärakenteen muutoksen ja jonkinasteisen arvomuutoksen myötä työvoiman sitouttaminen työhön onkin uusi haaste. Tehokkaimmin työvoiman volyymin pienenemiseen voidaan vastata pehmeillä keinoilla, kuten työhön osallistamisella ja sitouttamisella. Työelämän syvälinen arviointi sosiaalisista, terveydellisistä sekä asenteellisista tekijöistä lähtien voisi olla hyödyllisempää kuin esimerkiksi työurien pidentämisen tarkastelu. (Alasoini 2011; Kauppinen ym. 2012.) Työhyvinvointi onkin noussut yhdeksi keskeisimmistä viimeaikaisista työelämän teemoista.

Tiimityö

Tämän tutkimuksen perusteella tiimityö käsitetään toisaalta ristiriitaisena ja vaikeasti määriteltävänä, toisaalta selkeänä ilmiönä. Tiimi voi olla yhteistyökokemus, mutta se voi olla myös rakenne tehtävän suorittamiseksi. Määrittelyn kirjo on aiempien tutkimusten ja teoreettisten näkökulmien mukaista (ks. McLeod & Kettner-Polley 2005; Niemelä & Kalliola 2007). Erilaisia tiimityöskenteilyn muotoja on tunnustettu aikaisemmissakin tutkimuksissa (Kauppinen ym. 2012). Voidaankin pohtia, millaisia vaikutuksia tiimityöhön sitoutumiseen on sillä, että tiimi-

työ tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Olisiko tiimityön tehokkuuden kannalta tärkeää kuvata ja sopia, millaisesta tiimityöstä kulloinkin on kyse?

Tulosten mukaan tiiminjäsenet eivät kuulee useaan tiimiin samanaikaisesti, kuten esimerkiksi sairaalaorganisaatioissa on yleistä (ks. Vuori 2005), vaan useampaan tiimiin kuuluminen oli aineistossa poikkeava käsitystyyppi. Tulosten mukaan tiimin jäsenillä on oma, selkeä roolinsa ja vastuualueensa, kuten johtaminen. Roolijako ei ole muuttunut työelämän muutosten myötä, tai korkeintaan tehtävänjako on muuttunut aiempaa selkeämmäksi. Nimetyt johtajan rooli erottuu muista tärkeämpänä. Myös Janhosen (2010) mukaan tiiminvetäjällä on edelleen tärkeä roolinsa tiimissä. Tulokset eivät tue niitä aiempia tutkimuksia, joiden mukaan tiimit olisivat nykyään itseohjautuvampia kuin aiemmin (Pyöriä 2001; Kauppinen ym. 2012).

Haastateltavien käsitysten mukaan tiimissä kommunikoidaan kahdenvälisesti, spontaanisti ja mieluiten ilman muodollisuuksia. Epävirallisen vuorovaikutuksen tärkeys erityisesti hiljaisen tiedon välittämisen ja tiedonjakamisen kannalta on havaittu aikaisemmissakin tutkimuksissa (Pyöriä 2006; Janhonen 2010). Muodollisten tiimitapaamisten kuten kokousten vuorovaikutus on usein ennalta säädeltyä, joten vuorovaikutukseen osallistuminen ja sen sisältöihin vaikuttaminen voi tuntua tiimin jäsenistä vaikealta. Kokouksia pidetään usein pikemminkin turhauttavina kuin mahdollisuutena kommunikoida (Vuori 2005).

Myös tulokset kasvokkaisviestinnän ja tiimin jäsenten fyysisen samassa paikassa olemisen tärkeydestä tukevat aiempia tuloksia (Pyöriä 2006). Globalisaatio ja teknologiavälitteisyys eivät kosketa kaikkia suomalaisia tietotyöntekijöitä. Teknologiavälitteisyyden yleistymisen ja etätyömahdollisuuksien lisääntymisen myötä tiimien on mahdollista toimia hajautuneina (ks. Sivunen 2007, Pärnänen & Okkonen 2009). Haastateltavien kokemusten mukaan tiimit eivät kuiten-

kaan olleet aiempaa hajautuneempia. Teknologivälitteisyyden yleistymisen olisi voinut olettaa näkyvän tiimin vuorovaikutuksessa. Viestintäteknologia lienee kuitenkin nykyään osa jokapäiväistä vuorovaikutusta: käytetäänhän verkkoviestintää ja sähköpostia useimmissa asiantuntijatöissä. Käsitukset teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta eivät myöskään näytä muuttuneen myönteisemmiksi viestintäteknologian kehittyessä ja yleistyessä, vaikka suomalaisia on keuhuttu juuri teknologisesta osaamisestaan (Castells & Himanen 2001; Lehto & Sutela 2008). Tulos tosin tuntuu tukevan aiempia tutkimuksia (Pyöriä 2006), joiden mukaan työn hajautuminen ja etätyö eivät ole yleistyneet ennakoitulla tavalla. Vaikka joitakin suomalaistutkimuksiakin (Vartiainen, Hakonen & Kokko 2004; Pyöriä 2006; Virtanen 2010) viestintäteknologian käytöstä tiimeissä on, olisi tarpeen nostaa virtuaalitiimien vuorovaikutus tutkimuksen keskiöön.

Nykyistä työelämää luonnehtiessaan haastateltavat kertoivat, miten raha on saanut ylikorostuneen merkityksen. Markkinatalouden ehdot ja vaateet eivät näkyneet kuitenkaan käsityksissä tiimityöstä, esimerkiksi tiukentuneina tehokkuusvaatimuksina. Haastatteluaineiston perusteella tiimityöntekijät ovat mieltäneet tiimityöskenteilyn aina vahvasti tavoiteorientoituneeksi. Kiinnostavaa on, että voimakkaasta tehtäväkeskeisyydestä huolimatta haastateltavien käsitysten mukaan tiimien toimintaa ei juuri arvioida. Onhan selvää, että kehittyäkseen tiimien tulisi tunnistaa toimintatapojensa vahvuudet ja kehityskohteet.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että Suomessa tehdään työtä monenlaisissa tiimeissä ja tiimit työskentelevät varsin erilaisissa olosuhteissa (Pyöriä 2006; Janhonen 2010). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiimit toimivat tehokkaimmin, kun tehtävä- ja suhdetaso on tasapainossa. Aiempien tutkimusten mukaan tiimien tehokkuuteen voivat vaikuttaa niin johtamiskäytännöt, autonomisuus kuin tiimin tiedon-

kulun rakenteet (Kalliola & Niemelä 2007; Janhonen 2010). Haastatteluaineiston poikkeavan käsitystyyppin mukaan tiimin toiminnan tärkein edellytys ovat keskenään hyvin toimeen tulevat ja samanhenkiset tiiminjäsenet. Mielenkiintoista on, että saman käsitystyyppin mukaan on sattumaa, miten jäsenten vuorovaikutus sujuu. Työelämässä tiimeillä ei ole käytössään yhtäläisiä resursseja, kuten vaikkapa mahdollisuuksia toimia itsenäisesti tai valita jäseniään. Eikä ole selvää, mitä tarkoitamme tiimillä ja tiimityöllä erilaisissa konteksteissa, ammateissa ja organisaatioissa. Ei niin ikään voida yksiselitteisesti ohjeistaa, miten tiimityötä voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti.

Aiempien tutkimusten mukaan tiimit eivät ole kehittyneet myönteisellä tavalla tai tiimityötä ei pidetä niin tehokkaana ja vaikutusvaltaisena kuin aiemmin (Lehto & Sutela 2008). Tämän tutkimuksen perusteella käsitykset ja kokemukset tiimityöstä ovat muuttuneet melko vähän. Työelämän muutokset on koettu voimakkaammin, ja niitä kuvataan yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin. Voihan olla, että työelämän muutoksista puhutaan yhteiskunnassa niin paljon, että aiheesta keskusteleminen on tutumpaa kuin tiimien merkityksien pohdiskelu. Olisi kuitenkin voinut olettaa, että työelämän muutokset näkyisivät tiimikäsityksissä ja -kokemuksissa vahvemmin. Vähentyneet resurssit ja kiire, organisaatiomuutokset ja tuloksellisuusvaatimukset kuvaavat haastateltavien käsityksiä nykyisestä työelämästä, mutta ne eivät tunnu heijastuvan käsityksiin tiimityöstä. Tarkempaa tutkimusta tarvittaisiin, jotta voitaisiin selvittää, miten nuo työelämän muutokset suhteutuvat esimerkiksi tiimikokemusten määrittämisen vaikeuteen, virtuaalitiimien yleistymiseen, tehokkaaseen roolien määrittelyyn tai vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymiseen. Nämä ovat sellaisia käsitystyyppisiä, joissa oli tämän tutkimuksen mukaan tapahtunut muutos.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimityö on arkipäiväinen ja itsestään selvä osa

työelämää. Tiimien olemassaoloa ei pysähdytä miettimään tai perustelemaan. Tiimejä ei juurikaan kyseenalaisteta eikä niiden työskentelyä arvioida. Tulokset osoittavat, että käsitykset ja kokemukset tiimeistä ovat kuitenkin vaihtelevia. Käsitykset liittyvät monenlaisiin yhteistyörakenteisiin ja -kokemuksiin, joissa niin tiimin rajat, toimintatavat, vuorovaikutustavat kuin tiimeihin kuuluminenkin painottuvat eri tavoilla.

Jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkimus vahvistaa tarvetta nostaa tiimit entistä perusteellisemmin suomalaisen työelämän tutkimuksen kohteeksi. Tiimitutkimusta tulisi laajentaa koskemaan erilaisia työelämän tiimejä ja tulisi kiinnittää huomiota tiimien vaihteleviin muotoihin, merkityksiin ja funktioihin. Ylipäätään voitaisiin kysyä, mitä tiimit nykypäivän työelämässä kaiken kaikkiaan ovat. Ovatko tiimiteoriat ja aiemmat tutkimustulokset esimerkiksi tiimin koosta, johtamisesta ja luottamuksesta sovellettavissa kaikenlaisiin konteksteihin? Olisiko perinteisen pitkäkestoisien ja selvärajaisen tiimin sijaan tarkasteltava tiimityön muitakin muotoja? Tiimit voivat olla huomattavasti dynamisempi ilmiö kuin olemme osanneet ajatella.

Tutkimustulokset herättävät joukon muitakin mielenkiintoisia jatkotutkimushaasteita. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin perehtyä siihen, missä määrin tiimit suosivat viestimistä kasvokkain tai teknologiavälitteisesti ja millaisia merkityksiä viestinnän välineellä on tiimityön kokemukseen, tiimityöhön ja sen tuloksiin. Millaisia arvostuksia erilaisiin vuorovaikutustapoihin ja -välineisiin liitetään ja mistä nuo käsitykset saavat vahvistusta?

Aiemmissa tutkimuksissa on löydetty eroja eri sektoreilla työskentelevien tiimien vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi tiimivetäjän verkostot tiedonkulun laadun kannalta näyttävät eroavan: julkisella sektorilla tiiminvetäjillä on tiimin kannalta merkittäviä suhteita

organisaation ulkopuolellekin, kun taas yksityisellä ei niinkään (Janhonen 2010). Tiimin johtamisen sisällöt ja tavat vaihtelevat myös eri aloilla (Pyöriä 2006). Jatkossa kannattaisi tutkia, millaisia rooleja tiiminvetäjillä on, miten he osallistuvat tiimin vuorovaikutukseen ja millaisia odotuksia tiiminvetäjiin kohdistuu. Tiimien vuorovaikutuksessa voi olla muutoinkin omat erityispiirteensä eri aloilla ja sektoreilla. Joillakin aloilla tiimit ovat arkipäiväistyneet jo aikaa sitten, kun taas toisilla ne voivat olla uutta. Olisikin hyödyllistä tutkia eri alojen sekä julkisen ja yksityisen sektorien tiimien rakenteita ja vuorovaikutusta sekä selvittää, mitä merkitystä mahdollisilla eroilla voi tiimiprosesseille olla.

Tutkimukset siitä, miten tiimejä pystytään organisaatioissa todella hyödyntämään, voisivat syventää ymmärrystämme työelämän tiimien käytänteistä ja niiden kehittämismahdollisuuksista. Jatkossa tuleekin selvittää, miten tiimien käsittäminen eri tavoin on yhteydessä tiimien tehokkuuteen, vuorovaikutukseen ja jäsenten työtyytyväisyyteen.

Tiimien toimintaa, laatua ja tehokkuutta on tutkittu yleensä jonkin tietyn ilmiön kuten tiedonkulun (Janhonen 2010), hajautuneisuuden (Ruohomäki & Koivisto 2007) tai identifikaation (Sivunen 2007) kannalta. Tutkimusasetelmissa on keskitytty tietynlaisten, kuten pysyvien tiimien tarkasteluun (Janhonen 2010). Olisi kiinnostavaa selvittää, voidaanko nykyajan tiimien toimintaa ylipäätään ennustaa, arvioida ja kehittää yhtenäisin, useisiin konteksteihin ja organisaatioihin soveltuvien mallein ja menetelmin. Tiimit ovat keskeinen ja erottamaton osa suomalaista työelämää. On aiheellista kiinnittää tuttuun, totuttuun asiaan uusi, tarkka fokus ja selvittää, mitä kaikkea tiimit merkitsevät niin työntekijöille, organisaatioille kuin suomalaiselle työlle.

* * *

Tutkimus on osa Suomen Akatemian rahoittamaa tutkimushanketta Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä (138186).

Kirjallisuus

- Aira, A. (2012) Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Alasoini, T. (2011) Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011, 32–41.
- Castells, M. & Himanen, P. (2001) Suomen tietoyhteiskuntamalli. Suom. J. Kempainen. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eurofound (2010) Euroopan viides työolotutkimus 2010. [online] <URL:http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index_fi.htm> Luettu 14.2.2014.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008) Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä – kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. Työelämän tutkimus 1, 30–43.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007) Ethnography. Principles in practice. London: Tavistock.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. (2005) A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of Small Groups: Interdisciplinary Perspectives. Thousand Oaks: Sage, 21–62.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Janhonen, M. (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järvensivu, A., Piirainen, T., Nikkanen, R. & Viitala, E. (2011) Työntekijöiden kokema työelämän laatu suomalaisessa teollisuuskonsernin Suomen ja Puolan yksiköissä. Työelämän tutkimus 1, 19–36.
- Järvinen, A. & Järvinen, P. (2000) Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) (2009) Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos 2010. [online] <URL:http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf> Luettu 31.1.2014.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuskulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) (2012) Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos 2013. [online] <URL: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf > Luettu 31.1.2014.
- Kuhn, T. S. (1994). Tieteellisten vallankumousten rakenne. Suom. K. Pietiläinen. Helsinki: WSOY.
- Lehto A.-M. (2009) Changes in the quality of working life over four decades. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [online]. <URL:http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/FI0911019D/FI0911019D_2.htm>. Luettu 14.2.2014.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. [online]. <URL:http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf>. Luettu 7.1.2013.
- McLeod, P. L. & Kettner-Polley, R. (2005) Psychodynamic perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage, 63–97.
- Niemelä, J. (2008) Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. Työelämän tutkimus 2, 129–146.
- Niemelä, J. & Kalliola, S. (2007) Team Membership and Experiences of Work in Finnish Context. Economic and Industrial Democracy 28, 552–588.
- Parent-Thirion, A. (2011) Working conditions in Europe in 2010 – Toward sustainable work? Puheenvuoro. Tampere. Työelämän tutkimuspäivät. [online]. <URL:http://www.uta.fi/tyo-elamantutkimuspaiivat/arkisto/WRD2011/pdf/Agnes.pdf>. Kuultu 3.11.2011.
- Poole, M. S., Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., Moreland, R. & Rohrbach, J. (2005) Interdisciplinary perspectives on small groups. Teoksessa M.

- S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 1–20.
- Pyöriä, P. (2006) *Understanding work in the age of information. Finland in focus*. Tampere: Yliopistopaino.
- Pyöriä, P. (2001) Hajautettu työ. Teoksessa R. Blom, H. Melin & P. Pyöriä (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus, 175–196.
- Pärnänen, A. & Okkonen, K.-M. (toim.) (2009) *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ruohomäki, V. & Koivisto, S. (2007) Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa. Tapaustudkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus* 1, 40–51.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [online]. <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>. Luettu 1.2.2013.
- Sivunen, A. (2007) Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- SVT. Suomen virallinen tilastokeskuksen tilasto. (2008) *Työolotutkimus* [online]. Helsinki: Tilastokeskus. <URL:http://www.stat.fi/til/tyoolot>. Luettu 27.8.2013.
- Tellis, W. (1997) *Application of a case study methodology. The Qualitative Report* 3. [online]. <URL:http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>. Luettu 19.11.2012.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, M., Hakonen, M., Kokko, N. (2004) Degree of virtuality, well-being and performance in dispersed teams and projects. Teoksessa *Proceedings of 8th International workshop on teamworking*. Saksa: Treir, 16–17.
- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. (2011) *Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008*. *Työelämän tutkimus* 1, 3–18.
- Virtanen, H. (2010) *Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Vuori, J. (2005) *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti*. Helsinki: WSOY.

4.3 Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa

Kolmannessa artikkelissa (Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa) tarkastellaan vuorovaikutustehtäviä (engl. task), joita työelämän tiimit vuorovaikutuksessaan toteuttavat. Artikkelin tavoitteena oli selvittää, millaisia vuorovaikutustehtäviä virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuu ja miten vuorovaikutustehtävät puolestaan rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia.

Ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa vuorovaikutustehtäviä on tarkasteltu paljon, ja niiden on nähty olevan keskeinen osa tiimin vuorovaikutusrakenteita (esim. Bales 1951; Zigurs & Buckland 1998). Työelämän tiimit pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa vuorovaikutustehtäviä toteuttamalla (Zigurs & Buckland 1998, 316). Tiimin strukturaationäkökulmien mukaan tiimin vuorovaikutuksessa rekursiivisesti tuotetaan ja rakennetaan tiimin rakenteita. Vuorovaikutustehtävät rakentavat tiimitapaamisia, joita tiimi vuorovaikutuksessaan uusintaa jatkuvasti. (Esim. Fulk & MacGrath 2005.) Vuorovaikutustehtävät nähdään tässä artikkelissa väljemmin siten, että niiden määrittämällä olevan sekä tiimissä etukäteen sovittuja että vuorovaikutuksessa syntyviä vuorovaikutustoimintoja, joita tiimi toteuttaa. Virtuaalitiimien vuorovaikutustehtäviä tarkastelevia tutkimuksia ei juuri ole toteutettu työelämän todellisia tiimejä havainnoiden (esim. Bartelt & Dennis 2014; Nouri ym. 2013). Aiemmissä tutkimuksissa vuorovaikutustehtäviä on tarkasteltu enimmäkseen valmiiden typologioiden mukaan (Strauss 1999).

Artikkelissa havainnoidaan vuorovaikutustehtäviä kolmessa suomalaisessa virtuaalitiimissä, jotka tapaavat teknologisten alustojen avulla. Vuorovaikutustehtäviä tarkastellaan osana tiimin vuorovaikutuksen rakentumista. Tiimit toteuttivat virtuaalitapaamisissaan laajan joukon erilaisia vuorovaikutustehtäviä, joista osa toistui jokaisen tiimin tapaamisissa ja osa oli tiimi-kohtaisia. Kaikkiaan 21 vuorovaikutustehtävyyppiä jaettiin viiteen ryhmään:

- 1) koordinoivat vuorovaikutustehtävät (esim. työnjako ja suunnittelu)
- 2) operatiiviset vuorovaikutustehtävät (esim. ongelman osoittaminen ja ratkaiseminen)
- 3) innovatiiviset vuorovaikutustehtävät (esim. jaettujen työtehtävien suorittaminen ja ideointi)
- 4) relationaaliset vuorovaikutustehtävät (esim. yhteisyyden vahvistaminen ja epävirallisten asioiden jakaminen) ja
- 5) kehittävät vuorovaikutustehtävät (esim. tulosten arvioiminen ja tiimin kehittäminen teknologian käytössä).

Vuorovaikutustehtävät olivat joko pitkäkestoisia päätehtäviä tai lyhytkestoisia oheistehtäviä, eli tehtävät rakensivat tapaamisia järjestäytymällä toisiinsa nähdessä. Tiimejä luonnehtivat parhaiten niiden vuorovaikutuksessaan tuottamat – tai etukäteen tiimin määrittämät tai tiimille annetut – päätehtävät.

Vuorovaikutustehtävät siis rakentavat tiimien vuorovaikutusta. Teknologian käyttäminen sen sijaan ei rakenna. Teknologian käyttöön liittyy keskustelua, mutta teknologiaan kytkeytyvät tehtävät ovat vain oheistehtäviä. Virtuaalisuus ei siten itsessään kuvaa tai määritä tiimejä, vaan virtuaalitiimit voivat luoda vuorovaikutuksessaan sellaisia vuorovaikutustehtäviä kuin tiimin perustehtävä, agenda, toimivalta ja käytettävissä oleva aika mahdollistavat.

Kolmas artikkeli kuvaa työelämän tiimien onnistumista vuorovaikutustehtävien näkökulmasta. Tiimit pyrkivät kohti tavoitteitaan toteuttamalla vuorovaikutustehtäviä, jotka voivat saada tiimin toiminnassa erilaisia painoarvoja. Kolmannen artikkelin tulokset ja johtopäätökset virtuaalitiimien vuorovaikutustehtävistä, aiempien artikkeleiden pohdinnat sekä työelämän tiimien onnistumista tarkasteleva tutkimuskirjallisuus ohjasivat tutkimaan neljännessä artikkelissa tiimin onnistumista siitä näkökulmasta, miten virtuaalitiimit itse arvioivat omaa onnistumistaan ja millaisia pystyvyyskäsitteitä heillä on.



III

VUOROVAIKUTUSTEHTÄVÄT VIRTUAALITIIMIEN TAPAAMISISSA

Raappana, M. & Valo, M. 2015

Teoksessa M. Siitonen, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.)

Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2015, 107–134. (ref.)

Uudelleenjulkaistu kustantajan luvalla

Artikkeli

Prologi – puheviestinnän
vuosikirja 2015
107-134**Vuorovaikutustehtävät
virtuaalitiimien tapaamisissa****Mitra Raappana**
tohtorikoulutettava, FM
Jyväskylän yliopisto
mitra.raappana@jyu.fi**Maarit Valo**
professori
Jyväskylän yliopisto
maarit.a.valo@jyu.fi

Tiivistelmä

Artikkelissa analysoidaan virtuaalitiimien vuorovaikutustehtäviä (engl. task), joilla tarkoitamme tiimin toteuttamia vuorovaikutustoimintoja, kuten tuen jakamista, ideointia ja päätöksentekoa. Ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa vuorovaikutustehtävä on nähty merkittävänä tiimin vuorovaikutuksen rakentumisessa. Tiimin rakenteistumisen näkökulmien mukaan tiimi tuottaa ja uusintaa rakenteitaan – kuten vuorovaikutustehtäviään – vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on selvittää, 1) millaisia vuorovaikutustehtäviä teknologisia alustoja käyttävien virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuu ja 2) miten vuorovaikutustehtävät puolestaan rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia. Laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin kolmen asiantuntijatyötä tekevän virtuaalitiimin todellisia tapaamisia. Tiimit toteuttivat tapaamisissaan 21:tä vuorovaikutustehtävää. Tehtävät rakentavat tapaamisia järjestäytymällä eri suhteisiin toisiinsa nähden sekä muodostumalla tapaamisissa tai etukäteen määrätyn agendan mukaan. Tiimiä luonnehtivat sen vuorovaikutuksessaan tuottamat tehtävät, mutta virtuaalisuus ei itsessään ole tiimiä määrittävä piirre.

Asiasanat: strukturaationäkökulmat, tiimi, työelämä, virtuaalitiimi, vuorovaikutustehtävä

Tutkimuksen lähtökohdat

Työelämän tiimeille on yhteistä suuntautuminen organisaation, työn ja tiimin tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä ominaispiirre onkin usein työtapojen valinnan ja viestintäteknologian käytön taustalla. Tapaamisissaan tiimi pyrkii tavoitteisiinsa toteuttamalla *vuorovaikutustehtäviä*, kuten suunnittelua, tuen jakamista tai päätöksentekoa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa termillä *task* viitataan usein myös työtehtäviin tai siihen, että tiimillä on sekä tehtäväsuuntautunutta (engl. *task-oriented*) että muuta, yleensä suhdetason (*non-task/relationship/relational oriented*) toimintaa. Tässä artikkelissa vuorovaikutustehtävällä tarkoitetaan niitä tiimin asia- ja suhdetason tehtäviä, joita se vuorovaikutuksessaan toteuttaa.

Nykytyöelämän tiimit ovat yhä yleisemmin virtuaalisia, sillä useimmat käyttävät työskentelyssään jonkinlaista viestintäteknologiaa. *Virtuaalitiimillä* tarkoitetaan ryhmää, jonka jäsenet työskentelevät eri paikoissa, organisaatioissa ja ehkä myös eri aikavyöhykkeillä ja hyödyntävät yhteisissä tehtävissään viestintäteknologiaa (esim. Powell ym. 2004, 7).

Virtuaalitiimien tapaamisia on tutkittu havainnoimalla vasta vähän. Tutkimuksia on tehty esimerkiksi sosiaalisen läsnäolon (Sivunen & Nordbäck 2015) ja kulttuurien välisten tulkintojen (Köhler ym. 2012) näkökulmista. Tässä artikkelissa havainnoimme vuorovaikutustehtäviä virtuaalitiimeissä, jotka käyttävät tapaamisissaan teknologisia alustoja (sähköisiä työpöytiä, virtuaalihuoneita, yhteistyökaluja, jne.; nimitykset vaihtelevat sovellusten mukaan). Näillä tarkoitetaan sovelluksia, joiden avulla ollaan vuorovaikutuksessa saman- ja eriaikaisesti, auditiivisesti ja visuaalisesti. Useimmat alustat mahdollistavat dokumenttien tekemisen ja jakamisen, video- ja audioyhteyden, pikaviestien lähettämisen ja vuorovaikutuksen tallentamisen ja arkistoinnin. (Ks. esim. Ebrahim ym. 2009, 2661.) Analysoimme, millaisia vuorovaikutustehtäviä tällaisten virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuu ja miten vuorovaikutustehtävät puolestaan rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia. Tutkimuksen taustalla on strukturaationäkökulmien ajatus siitä, että vuorovaikutustehtävät rakentavat tiimitapaamisia ja että tiimi sosiaalisena systeeminä uusintaa rakenteitaan jatkuvasti.

Vuorovaikutustehtävät tiimeissä

Vuorovaikutustehtäviä on tutkittu ryhmäprosessien näkökulmasta jo pitkään (Hackman 1968; McGrath 1984), ja ne on todettu tärkeiksi (Poole ym. 1985; Zigurs & Buckland 1998). Balesin (1951) vuorovaikutuksen

prosessianalyysia (interaction process analysis, IPA) on sovellettu laajalti, ja se lieneekin vaikuttanut käsityksiin vuorovaikutustehtävistä ja niiden luokitteluista. IPA:ssa ryhmän vuorovaikutus luokitellaan sen mukaan, onko analyysiyksikkö (esim. puheenvuoro) sosioemotionaalisesti vai tehtäväkeskeisesti myönteinen tai kielteinen (esim. samanmielisyyden – epäystävällisyyden osoittaminen). Esimerkki uudemmasta luokittelusta on episodimalli, jonka mukaan tiimit voivat toteuttaa tehtäviään monin tavoin ja samanaikaisesti (Marks ym. 2001, 369). Senkin ajatuksena on, että tiimit toteuttavat tiettyjä vuorovaikutustehtäviä (kuten koordinointi), jotka voidaan tunnistaa ja pyrkiä suorittamaan tehokkaasti (Marks ym. 2001, 364).

Prosessianalyysimallien lisäksi tutkimusten keskiössä ovat olleet päätöksentekoryhmien vuorovaikutustehtävien tyyppien ja ominaispiirteiden luokitukset (McGrath 1984; Nouri ym. 2013) tai tehtävätyyppien yhteys ryhmän tehokkuuteen (Krabberod 2014). Zigurs ja Buckland ovat keränneet vuorovaikutustehtävien luokituksia (1998, 314–315). Nämä 1950–1990-luvuilta kootut luokitukset perustuvat Hackmanin (1968) koonteihin päätöksentekoryhmien vuorovaikutustehtävistä. Luokituksia ovat esimerkiksi luovuuteen, valintaan, neuvotteluun ja toimeenpanoon liittyvät tehtävät (McGrath 1984) sekä tehtävien jako yksinkertaisiin tai haastaviin (Shaw 1954).

Kattavimmissa määritelmissä vuorovaikutustehtävät nähdään tiimin käyttäytymistä kuvaavina toimintoina, joita tiimi tapaamisissaan toteuttaa, joilla se tähtää tavoitteidensa saavuttamiseen ja jotka perustuvat tiimissä saatavilla olevaan tietoon (Zigurs & Buckland 1998, 316). Tässä artikkelissa vuorovaikutustehtäviä ei kytketä tiukasti tiimin tavoitteisiin vaan ne nähdään väljemmin: määrittelemme vuorovaikutustehtävät niiksi vuorovaikutustoiminnoiksi, joita tiimi tapaamisissaan toteuttaa. Määritelmämme käsittää sekä tiimissä etukäteen sovitut että vuorovaikutuksessa syntyvät tehtävät.

Virtuaalitiimien vuorovaikutustehtävien tutkimusta on tehty 2000-luvun alusta alkaen (Powell ym. 2004; Schiller & Mandiwalla 2007). Tehtävien ja teknologian yhteensopivuusmalleja ja -teorioita (engl. task/technology-fit) tarkastelevissa tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten erityyppinen viestintäteknologia soveltuu erilaisiin vuorovaikutustehtäviin (Zigurs & Khazanchi 2008), miten tehtävätyyppi ja käytetty viestintäteknologia vaikuttavat yhteistyöhön (Shu ym. 2015) tai miten tiimin vuorovaikutus mukautuu käytettävään teknologiaan (Dennis & Garfield 2003).

On todettu, että tiimin menestyminen vaativissa tehtävissä edellyttää yhteisen päättelyn ja hyvän tiedonkulun mahdollistavia ryhmätyökaluja (esim. Tan ym. 1994). Uusimpien tutkimusten mukaan wiki-tyyppiset alustat sopivat virtuaalitiimien päätöksentekoon riippumatta siitä, millainen päätöksentekotehtävä tarkemmin on (Shu ym. 2015). On myös havaittu, että tiimin jäsenet voivat suoriutua hyvinkin erilaisista vuorovaikutustehtävistä alustan ominaisuuksista huolimatta (Zigurs & Khanachi 2008).

Aiemmat tutkimustulokset ovat haastavia tulkita, eikä kaikkia niitä ole voitu empiirisesti todentaa (Zigurs & Buckland 1998, 324). Vuorovaikutustehtävät on joko annettu tiimille etukäteen tai ne on analysoitu valmiin typologian mukaan (Straus 1999). Aineistot on yleensä koottu opiskelijoilta, jotka tutkimusta varten kootuissa tiimeissään keskustelevat annetuista aiheista tai suorittavat annettuja tehtäviä (esim. Bartelt & Dennis 2014). Autenttista työelämäaineistoa on ryhmäviestinnän tutkimuksissa käytetty varsin vähän (Olbertz-Siitonen ym. 2014).

Tiimin strukturaatio

Tiimien rakenteistumista eli strukturaatiota tarkastelevat näkökulmat perustuvat Giddensin (1984) strukturaatioteoriaan. Sen keskeisin ajatus on, että sosiaalinen todellisuutemme rakentuu vuorovaikutuksessa, jota ohjaavat vakiintuneet toimintamallit. Strukturaatiolla tarkoitetaan sitä, että rakenteet ohjaavat vuorovaikutusta, joka vastavuoroisesti muokkaa rakenteita. Tiimien rakenteistumisen näkökulmista vuorovaikutuksen rakenteet ovat resursseja, joita tiimi tuottaa, jotka pitävät tiimiä yllä ja joita tiimi myös jatkuvasti uusintaa. Strukturaatio on siis sekä vuorovaikutusprosesseja että niiden tulosta. (Fulk & McGrath 2005, 400.)

Tiimien rakenteistumisen ja teknologian yhteyksiä on tarkasteltu adaptiivisen strukturaation teoriassa (engl. adaptive structuration theory, DeSanctis & Poole 1994) ja laajennetun adaptiivisen strukturaation teoriassa (extended adaptive structuration theory, Naik & Kim 2010). Molemmissa käsitellään niitä sosiaalisia rakenteita ja sääntöjä, joita viestintäteknologia tuottaa. Tavoitteena on, että teknologiaa voitaisiin hyödyntää tiimissä mahdollisimman tehokkaasti huomioiden ne teknologian luomat rakenteet, joiden vaikutuksia tiimi vuorovaikutuksessaan voi muokata (DeSanctis & Poole 1994, 124–125).

Strukturaationäkökulmille on yhteistä ajatus vuorovaikutuksen ja rakenteiden välisestä rekursiivisesta suhteesta. Virtuaalitiimien kannalta perustavanlaatuisia kysymyksiä on ollut, ajatellaanko viestintäteknolo-

gian olevan tiimin vuorovaikutusta ohjaava rakenne. Lisäksi on pohdittu, missä suhteessa tiimi voi vuorovaikutuksessaan muokata tuon rakenteen vaikutuksia ja miten tiimin jäsenet luovat teknologian käytöstä uusia rakenteita. (Esim. DeSanctis & Poole 1994, 124; Naik & Kim 2010.) Vuorovaikutustehtävät ovat keskeinen osa virtuaalitiimien rakenteistumista ja sitä, miten tuloksellisesti tiimi onnistuu tavoitteissaan (Naik & Kim 2010).

Työelämän virtuaalitiimien vuorovaikutustehtäviä ja niiden rakenteistumista ei ole tarkasteltu aineistolähtöisesti sellaisen autenttisen työelämämaterialin avulla, joka käsittää teknologisen alustan avulla toteutettavia tiimitapaamisia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, 1) millaisia vuorovaikutustehtäviä teknologisia alustoja käyttävien virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuu ja 2) miten vuorovaikutustehtävät rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia. Emme käytä aikaisempien tutkimusten luokituksia, jotka on joko luotu teoreettisin perustein tai saatu erilaisesta tiimikontekstista. Analysoimme vuorovaikutustehtäviä aineistolähtöisesti, koska haluamme selvittää, millaisia tehtäviä näin uudenlaisten välineiden avulla toteutetaan.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmateriaali

Käytimme työelämästä koottua luonnollista aineistoa, jonka syntymiseen ei tutkija ole vaikuttanut (luonnollisista aineistoista esim. Silverman 2014, 316–352). Video- ja audiotapaamisia tallennettiin kolmesta hajautetusta virtuaalitiimistä, jotka kuuluvat eri organisaatioihin. Organisaatiot ovat kansainvälisiä, mutta tarkastellut tapaamiset käytiin suomen kielellä. Tiimit tekevät tietoperustaista asiantuntijatyötä IT-, konsultaatio- ja tietojärjestelmäalalla, ja niissä on 3–13 jäsentä, sekä miehiä että naisia. Jäsenet edustavat erityyppisiä positioita ja osaamisalueita. Tiimit ovat tavanneet kasvokkainkin, mutta yleensä ne työskentelevät teknologisen alustan avulla. Tiimit ovat siis heterogeenisiä. Niitä kuitenkin yhdistää se mikä nykytyöelämän virtuaalitiimejä useimmiten: ne tapaavat sähköisen työpöydän äärellä (joka on ominaisuuksiltaan ja käyttötavoiltaan jokaisella tiimillä omanlaisensa).

Materiaali käsittää yhdeksän virtuaalitapaamista; kultakin tiimiltä niitä on kolme. Tapaamiset on tallennettu tiimien käyttämän teknologian avulla tai videoimalla. Yhteensä materiaalia on 9 tuntia 37 minuuttia. Materiaali litteroitiin; keskustelutekstinä (rivivälillä 1,15) sitä on 215 sivua. Tutkimus on toteutettu havainnoimalla audio- ja videotallenteita ja analysoimalla niistä tehtyjä litterointeja. Seuraavassa kuvataan tiimit ja niiden

tapaamiset. Kuvaus on tiivistetty taulukkoon 1.

Tilannekatsaustiimissä on 13 jäsentä, mutta kaikki eivät osallistu joka tapaamiseen. Tiimi kokoontuu viikoittain puolen tunnin ajan. Tapaamisten sisällöt on määritelty etukäteen, ja ne etenevät yhteisen näkymän eli teknologisen alustan tarjoaman rakenteen varassa. Joka tapaamisen agendalla on samat tilannekatsauksen asiat (kuten meneillään olevien projektien tilanne ja resurssit sekä tulevat hankkeet). Alusta tarkoittaa yhteisen tekstinäkymän lisäksi video- ja audioyhteyttä, jossa osanottajat voisivat sekä nähdä että kuulla toisensa. Tiimi on kuitenkin valinnut niin, että jäsenet vain kuulevat toisensa mutta näkevät samalla yhteisen näkymän. Tiimillä ei ole mahdollisuutta tehdä työtään kehittäviä tai muuttavia päätöksiä. Tiimin johtaja osallistuu tapaamisiin, mutta niiden konkreettinen vetovastuu vaihtuu tapaamisesta toiseen. Vetäjä tekee kokouksessa muistiinpanoja yhteiseen näkymään.

Suunnittelutiimissä on kolme jäsentä. Yksi on jonkin aikaa poissa yhdestä tapaamisesta. Tiimi kokoontuu epäsäännöllisesti, tarpeen mukaan, kukin jäsen omalta työpisteeltään. Tapaamisten tarkoituksena on suunnitella, jäsentää ja toteuttaa yhteistä projektia, jota varten tiimi on perustettu. Tiimi käyttää alustaa, jossa jäsenet näkevät ja kuulevat toisensa, tarkastelevat dokumentteja ja tekevät yhteisiä muistiinpanoja. Tiimi on itseohjautuva: se on muotoutunut haluamukseen, ja sillä on mahdollisuus tehdä itseään ja työtään koskevia päätöksiä ja kehittää toimintaansa ilman virallista puheenjohtajaa. Tapaamisten kesto vaihtelee, eikä aikaa ole rajoitettu.

Tuotekehitystiimi työskentelee hajautetusti kahdessa kaupungissa. Toisessa työpisteessä on viisi jäsentä ja toisessa kuusi. Tapaamiset ovat noin viikoittain tapahtuvia noin tunnin kestäviä katselmoiteja, joiden tarkoituksena on esitellä meneillään olevan projektin työvaiheita sekä selvittää kysymyksiä ja ongelmakohtia. Tapaamiset ovat osa organisaation projektinhallintajärjestelmää. Jäsenet kuulevat toisensa ja näkevät kenen tahansa osallistujan tietokoneeltaan seinälle heijastaman näkymän käsiteltävästä työvaiheesta. Samalla paikkakunnalla olevat näkevät toisensa kasvokkain samassa huoneessa. Tiimi voi tehdä yhteiseen tuotekehittelyyn liittyvät päätökset. Tiimin johtaja toimii puheenjohtajana.

TAULUKKO 1 Virtuaalitiimit ja niiden tapaamiset

	Tilannekatsaus- tiimi	Suunnittelu- tiimi	Tuotekehitys- tiimi
Viestintä- teknologia	Teknologinen alusta, jossa jäsenet kuulevat toisensa ja seuraavat yhteistä, joka tapaamisessa rakenteeltaan samanlaista näkymää yrityksen intranetin projektisivulta, joka antaa tapaamiselle agendan ja johon pj tekee muistiinpanoja	Teknologinen alusta, jossa jäsenet näkevät ja kuulevat toisensa, kirjoittavat toisilleen, näkevät yhteiset dokumentit ja työstävät niitä sekä tekevät yhteisiä muistiinpanoja	Teknologinen alusta, jossa jäsenet kahdesta työpisteestä kuulevat toisensa, näkevät yhteisen tuotteen ja työstävät sitä; oman työpisteen jäsenet ovat kasvokkain
Jäseniä	13 (kukin omasta työpisteestään)	3 (kukin omasta työpisteestään)	11 (5 yhdestä työpisteestä ja 6 toisesta)
Tallennus	Video ja audio suoraan järjestelmästä	Video ja audio suoraan järjestelmästä	Erillinen videointi
Kesto	0.29, 0.23, 0.28 = 1 t 20 min	2.37, 0.52, 1.56 = 5 t 25 min	0.51, 0.54, 1.07 = 2 t 52 min
Sivuja (riviväli 1,15)	12, 12, 13 = 37	44, 42, 30 = 116	17, 21, 24 = 62

Sisällönanalyysi ja havainnointi

Käytimme samanaikaisesti sekä tallennetun video- ja audioaineiston havainnointia että litteroidun keskusteluaineiston laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia kuvataan tekniikaksi, jonka avulla voidaan muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivis kuvaus ja luotettavia, toistettavia tulkintoja joko valmiiksi tekstimuotoisesta tai sellaiseksi muutetusta aineistosta (Krippendorf 2004, 18; Scheufele 2008). Havainnoinnin avulla voidaan kuvata vuorovaikutusta sellaisena kuin se todellisuudessa tapahtuu, ja siinä huomioidaan niin verbaalinen kuin nonverbaalinenkin ilmaisu (Silverman 2014, 316). Tutkija osallistui tuotekehitystiimin tapaamisiin tallenta-

jan roolissa, mutta muiden tiimien tapaamisissa eivät tutkijat olleet läsnä. Kaikkien tiimien jäsenet tiesivät, että tallenteet tulevat tutkimuskäyttöön.

Vastataksemme ensimmäiseen tutkimuskysymykseen erittelimme tiimitapaamisten vuorovaikutustehtävät video- ja audiomateriaalin havainnoinnin ja litteroidun tekstin sisällönanalyysin avulla. Halusimme selvittää juuri teknologisia alustoja käyttävien tiimin vuorovaikutustehtäviä. Niinpä analysoimme vuorovaikutustehtävät aineistolähtöisesti. Materiaaliin tutustuttuamme vuorovaikutustehtävä operationalisoitiin sellaiseksi vuorovaikutusprosessin osaksi, jossa yksi tai useampi tiimin jäsen ilmaisee vuorovaikutuksen (tai tapaamisen, keskustelun, videoyhteyden tms. yhteisen vuorovaikutustoiminnon) tarkoituksen, tehtävän tai päämäärän ja jossa tuo ilmaus johtaa jonkinlaiseen (verbaaliseen tai nonverbaaliseen) reaktioon vähintään yhden muun jäsenen taholta. Tehtävä voi muotoutua myös reaktioista muodostuneessa keskustelussa. Yksittäisiä puheenvuoroja ei analysoitu, vaan vuorovaikutustehtävän tuli olla tiimissä jaettu.

Tehtävät ilmenivät keskustelun sisällöstä, siirtymisestä aiheesta toiseen ja puheenvuorojen vaihtumisesta sekä alustan käytössä asiakokonaisuudesta toiseen siirtymisestä tai muistiinpanojen tekemisestä kaikkien nähtäville. Vuorovaikutustehtävä voi ilmetä eksplisiittisesti niin, että jäsenet nimesivät sen yhdessä:

A: Hmm, hei nyt me voitais sopia tää tää tän sisältö - -

A: Ja tän jälkeen C kun sä jossain vaiheessa koet että sä aattelet että sä suljet tän niin me B:n kanssa käytännössä nyt viimeistellään se ohjelma

B: Kyllä

A: Ja laatia se kutsu

B: Kyllä

(suunnittelu / suunnittelutiimi)

Tehtävä voi myös olla implisiittinen, jolloin tiimi toteutti tehtävää nimeämättä sitä:

A: [Näkyköhän] se joka paikkaan, kai se näkyy

B: Näkykö sinne?

C: Juu

D: Joo näkyy näkyy

(virtuaalisen hetken jakaminen / tuotekehitystiimi)

Ensimmäinen kirjoittaja teki ensin perusanalyysin niin, että katsoi videomateriaalin ja kuunteli audiomateriaalin sekä merkitsi analyysiyksiköt eli vuorovaikutustehtävät litteroituun keskusteluun. Toinen kirjoittaja kävi

litteroinnit lävitse, minkä jälkeen vaikeatulkintaisista analyysiyksiköistä keskusteltiin yhdessä ja niistä tehtiin päätökset. Analyysiyksiköt nimettiin ja koottiin yhteen. Näin saatiin virtuaalitiimien tapaamisten vuorovaikutustehtävien aineisto. Se käsittää 21 vuorovaikutustehtävätyyppiä, joilla kullakin on erilainen merkitys mutta jotka voivat esiintyä myös päällekkäin.

Vastataksemme toiseen tutkimuskysymykseen analysoimme vuorovaikutustehtävät materiaalista toiseen kertaan sen mukaan, miten ne suhteutuvat toisiinsa tiimitapaamisissa. Tehtäviä analysoitiin ensin tapaaminen kerrallaan, sitten tiimikohtaisesti. Lopuksi aineisto käytiin vielä kerran läpi ja tarkasteltiin, miten vuorovaikutustehtävät kytkeytyvät alustan käyttöön.

Tulokset

Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa

Löysimme 21 tehtävätyyppiä, joista osa toistuu kaikkien tiimien tapaamisissa ja osa on tiimikohtaisia. Tehtävät jaettiin viiteen ryhmään niiden merkitysten mukaan. Ryhmät nimettiin seuraavasti: koordinoivat, operatiiviset, innovatiiviset, relationaaliset sekä kehittävät tehtävät. Kaikki vuorovaikutustehtävät ja esimerkit niistä on esitelty ryhmittäin taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Vuorovaikutustehtävät ryhmittäin

Vuorovaikutustehtävä	Esimerkki
Koordinoivat tehtävät	
Yleiskatsauksen tekeminen	<p>A: Sit täällä oli toinen... toinen poikinut keikka, eli tarvittais uusia mittareita xx-tuotteeseen. Tästäkin on ollut alustavasti puhetta, niin mä panen tänne nyt nimet R, R. Niin niin... saadaan näitä eteenpäin. Noin, ja sitten oli kolmas xx-käyttöohjeiden päivitys. Osaako B sanoa tästä jotakin mitä?</p> <p>B: No mä tänään kirjasin ton... tuo... tuo D mainitsi, että se todennäköisesti olis menossa tolle E:lle, mutta mulla ei oo E:n vahvistusta siitä.</p> <p>A: Okei onks Ei linjoilla? Ei oo E linjoilla.</p> <p>F: F täällä.</p> <p>[A: Joo]</p> <p>[- - jatkuu samaan tyyliin] (tilannekatsaustiimi)</p>

Etenemisen varmistaminen	<p>A: Joo tota ni saaksä B sait varmaan ylös suurin piirtein ne pikku muutokset mitä kaikkea noita tuli</p> <p>B: Joo ja kyllä mä saan luulen et nää</p> <p>A: Mm</p> <p>B: Et ei näistä mitään</p> <p>A: Kyllä ja X:lle vaan viestiä tai deilissä mainitse et voi alkaa testaan noita</p> <p>B: [Joo] (tuotekehitystiimi)</p>
Työnjako	<p>A: Pystyisikö B alkaa sitte tota vaikka nyt tekis tämän jos mä kattoisin sen haarotuksen [kuntoon]</p> <p>B: [Joo] (tuotekehitystiimi)</p>
Aikataulutaminen	<p>A: Joo tänne kahelta tulee seuraavat tänne tähän mejjän neukkariin että vähän siinä rajoilla jo että kannattaako nää määrittelyt enää kattoo, toi on aika monimutkanen asia kuitenkin toi määrittely mut mä voin koota X:lle esityksen siitä tikulle</p> <p>B: Onks tänne tulossa nyt?</p> <p>A: Tää varaus on loppuu kahteen - -</p> <p>C: Onko se varma?</p> <p>A: Varattu ainakin on et jos</p> <p>B: Okei joo (tuotekehitystiimi)</p>
Suunnittelu	<p>A: Mä huomaan nyt sen et varmasti mä oon ihan ensimmäisenä vois mä vois in vaikka soittaa ihan sinne X:lle ja kysästä kysästä sen ilmoittautumiskäytänteen jotta se tulis siihen tekstiin oikeella tavalla ja</p> <p>B: Joo</p> <p>A: Sen jälkeen laaditaan tekstit tehään ne</p> <p>B: Joo</p> <p>A: Muotoillaan ne ja</p> <p>B: Kyllä</p> <p>A: Jaetaan vähän näitä hommia niin saadaan tätä eteenpäin</p> <p>C: Niin just</p> <p>B: Kyllä (suunnittelutiimi)</p>

Päätöksen lykkääminen	<p>A: Haluatko B, että mä laitan sen tänne yhdeksi seikaksi, niin sitä voi jatkotyöstää?</p> <p>B: No kun mä aattelin, että pitäis saada yhtenäinen päätös, että kannattaako tätä nyt tehdä?</p> <p>A: Mutta me ei voidaan ratkoo sitä tässä - -</p> <p>C: Ei. Laitetaan ylös ja selvitetään (tilannekatsaustiimi)</p>
Virtuaalisen hetken jakaminen	<p>A: [Näkyköhän] se joka paikkaan, kai se näkyy</p> <p>B: Näkykö sinne?</p> <p>C: Juu</p> <p>D: Joo näkyy näkyy (tuotekehitystiimi)</p>
Operatiiviset tehtävät	
Päätöksenteko	<p>A: Me voitais tehdä näin päin et jos tuo otettas näin oisko tää näin päin hyvä? Nii silloin me voitais tähänkin tehdä</p> <p>B: Ohjelma, joo oke</p> <p>A: Vai?</p> <p>B: Joo ihan hyvä se tarkentuu toho (tuotekehitystiimi)</p>
Ongelman osoittaminen	<p>A: On! Onko niin B, että tunnit on viime viikolta sulla vielä kirjaamatta?</p> <p>B: Juu mä luulin, että mä olin kirjannut ne ja tuota... mä kirjasin äsken uudestaan. Onneksi puolella välissä tällä kertaa seivasin, nimittäin jostain syystä se niin kuin... tiistain tunti... mä kirjasin jostain syystä tiistain nyt viimeiseksi. Niin se heittää mut ulos "runtime error" ja se... Mä en niin kuin muistanut, että toi tapahtui myöskin perjantaina ja mikään seivauksista ei ollut mennyt läpi. Ja tota... tota tota... se unohtui. Siinä tuli sitten jotakin muuta väliin. Eli mulla on [ohjelman nimi] kanssa ainakin tällainen ongelma. Onko muilla?</p> <p>C: No tuohan on ollut... että siinä on ollut jotain ongelmaa.</p> <p>C: C:llä myös puolet viikon tunneista kirjaamatta.</p> <p>A: Aijaa.</p> <p>[moni puhuu samaan aikaan]</p> <p>D: Eli siinä on ongelmaa?</p> <p>A: Siinä on jotakin... (tilannekatsaustiimi)</p>

Ongelman ratkaiseminen	<p>A: Mistä toi tulee ku toi on niin levee tavallaan toi vasen sarake eiks sen pitäis varmaan alkaa niinku tavallaan tosta</p> <p>B: Niin se on</p> <p>A: Onks se ikkunan koosta kiinni vai?</p> <p>B: Mä en itse asiassa tota en löytäny oikeen mistään niinku mitään et minkä kokonen sen pitäs olla tai onko se niinku tämmönen et se aukee uudelle ikkunalle niinku nytte tässä näin tai uudelle välilehdelle vai pitäskö sen olla esimerkiks vaan joku modaali-ikkuna täällä näi vai mitenkä se niinku ois siitä ei missään ollu mitään määritystä ainakaan mä niinku en löytäny mitään siihen että</p> <p>C: Omaan ik- selainikkunaan pitäis aueta vähän samantyyppisesti kun ne ohjeet</p> <p>B: Okei joo</p> <p>C: Varmaan ollu ton valkosen ja yrityksen tuotteen tasossa</p> <p>B: Joo no se täytyy sitten vielä korjata sillei et se aukee ikkunaan (tuotekehitystiimi)</p>
Innovatiiviset tehtävät	
Jaettujen työtehtävien suorittaminen	<p>A: Oisko tää hyvä työnjako nyt tässä niin mä siis mulla menee ehkä semmonen kymmenen viistoista minuuttia siinä</p> <p>B: Joo mä rupeen tota tekee tähän tähän noi - -</p> <p>A: Mä pistän mikin pois mä oon koko ajan kuulolla et jos sulle tulee joku et sä haluat kysyä et miten tää sanottas tai miten se rakentus niin mä kuulen sua mut mä kattelen niitä exceleitä hetken aikaa</p> <p>B: Jes</p> <p>[työskentelevät hetken kukin tahollaan - - käyvät myöhemmin yhdessä tekemäänsä läpi ja hiovat tekstiä]</p> <p>(suunnittelutiimi)</p>
Tiedonjako	<p>A: Tiedäksä B että lähteeköhän ne ihan niinku ihan ne taulutkin sieltä ve- veks jossakin vaiheessa?</p> <p>B: Kyl me varmaan otetaan ne pois sieltä mut en mä oo nyt kauheesti kouluttanu sitä että</p> <p>A: Mm</p> <p>(tuotekehitystiimi)</p>

Mielipiteiden jakaminen	<p>A: Tähän kohtaan oli puhe, että ehdottaisin sitä värytystä sinne kalenteriin, joka tuli sieltä X:ltä, et onko... ootteko saaneet... ootteko lukeneet?</p> <p>B: Joo, ei onnistu tällä syömisellä.</p> <p>C: Mulla on ainakin..</p> <p>B: Oli vähän Helsinki-ke... ke... keskeinen, että tuota... ei oikein niin kuin nappaa.</p> <p>(tilannekatsaustiimi)</p>
Ideoiden luominen	<p>A: Onks se yhtään helpompi toteuttaa et jos se klikkailee jotain ni sit vaan valitaan automaattisesti se, ettei se vaan niinku tavallaan unohdu siltä käyttäjältä et se muuttelee ja unohtaa vaan valita ja kuvittelee lisänneensä sen mutta ei ookaan mitään tapahtunu?</p> <p>B: Nii se vois olla kyllä helpompi tehdä sillei päin</p> <p>A: Niinpä ja sit jos se valitsee sen pois ja sitten tekee nii ni sit se on jo käyttäjän oma oma vika kyllä</p> <p>B: Niin</p> <p>C: Nii</p> <p>A: Eli siis nii et jos vaikka nyt kävisin täältä näin vaikka näitä vaihtelemassa ni sitten se tavallaan niinku tämän täältä ruksais näin</p> <p>(tuotekehitystiimi)</p>
Relationaaliset tehtävät	
Sosiaalisen tuen jakaminen	<p>A: Kuulost... joo hyvältä, ja tota</p> <p>C: Et et se idea vois olla se</p> <p>B: Hyvä ratkaisu, olet hyvin ratkaisukeskeinen A tässä ja tää auttaa meitä etiäpäin</p> <p>(suunnittelutiimi)</p>
Yhteisyyden vahvistaminen	<p>A: Ai että, täs ku C kirjottaa niin täytyy muuten sanoa jotenki että jotenki musta tuntuu et meillä on niinku järe- mää oon kokenu nää sillai et mä saan aina energiaa näistä palavereista ja sitten se että nää on kuitenkin myös tehokkaita</p> <p>B: Mmm samoin</p> <p>C: Joo</p> <p>A: Sitte kuitenkin täs- tässä on tilaa myös tämmöselle hassuttelulle ja kaikelle muulle et jotenki tää tää</p> <p>C: Mm</p> <p>(suunnittelutiimi)</p>

Epävirallisten asioiden jakaminen	<p>A: Mmm-m</p> <p>B: Mmm. Sekalainen repertuaari pakastemarjoja [ja van-]</p> <p>A: [ja rahkaa?]</p> <p>B: Tällä kertaa mä otin vaniljajugurttia</p> <p>A: Okei, sounds good</p> <p>B: Mä syön kyllä paljon rahkaakin</p> <p>A: Niin minäkin every morning with, ää lingonberries</p> <p>(suunnittelutiimi)</p>
Kehittävät tehtävät	
Tiimin arvioiminen	<p>A: Mulle tulee mieleen semmonen et siinä ykkösvaiheessa silloin B kun me lähettiin tekemään sitä ni mä en muista se varmaan oli sinä sinä joka sanoit silloin että et jos tehtäs tätä semmosella otteella että jokaisesta tilanteesta aina pitäis seurata joku eteenpäin vievä askel tai teko tai asia</p> <p>B: Mm</p> <p>C: Mmm</p> <p>A: Ja mun mielestä niinku me ollaan siihen pystytty kauheen hienosti</p> <p>C: Mmm</p> <p>A: Ja nyt ku säki C oot tullu tähän mukaan nii sä oot jotenki niinku tullu tähän samaan mukaan [että]</p> <p>(suunnittelutiimi)</p>
Tiimin tulosten arvioiminen	<p>B: Se on kyllä mukavaa jos siitä dualiteetistä päästään eroon se on ihan jees</p> <p>A: Joo</p> <p>B: Se on kyllä oikein hyvä</p> <p>A: Mut joo en mä tiedä toi nyt on toi lista sitten tossa tuotteisiin ja pankin tuotteisiin liittyvistä toiminnoista ja tos on periaatteessa ne asiat</p> <p>B: Täs on kyllä melko kattavasti ni koko sen uuden puolen toiminnallisuus mitä sinne halutaan</p> <p>(tuotekehitystiimi)</p>
Tiimin kehittäminen	<p>A: Niin mejän pitää nyt tiukemmin aina sopia kuka vastaa jostain asiasta, esimerkiks tää kutsun lopullinen viimestely niin se jäi sillai et A ja B, ja se se on ihan selkeesti että se ei oo tarttunu kumpaankaan meistä</p>

	<p>B: Joo</p> <p>A: Että se se ei tarkoita sitä etteikö tehtäisi yhdessä mutta tää mun, oon kollegani, joka meille tuli niin se se niinku aina toittottaa et ei ole jaettu vastuita,</p> <p>B: Mm</p> <p>A: Et kuka vastaa että tulee tehtyä, se ei tarkoita että se on henkilö joka tekee ja se on tämmösessä monen ihmisen tekemisessä se kenenkä pää on vadilla seuraavassa palaverissa jos se homma ei oo tehty. Jos tälleen (naurahtaa) tota vois sanoo</p> <p>C: Joo (suunnittelutiimi)</p>
<p>Tiimin teknologian-käytön kehittäminen</p>	<p>A: Kiertää ääni kiertää nyt pahasti</p> <p>B: Joo laittakaapas te omasta... nii toi mykistys päälle</p> <p>C: Mistä pääsee?</p> <p>B: Täältä avaa sen keskustelun mikä siellä on</p> <p>B: Joo se on mykistetty ja jooh</p> <p>C: Nyt se anto et kaiutin ei toimi</p> <p>B: Klikkaa vielä tosta mykistys siitä</p> <p>D: Pitäskö ton pitäskö ton riittää siihen</p> <p>B: Kiertääkö vielä vähän hassusti? Vai kuuluuko sinne kunnolla?</p> <p>C: Taitaa kiertää</p> <p>A: Joo</p> <p>B: Toimii ihan kohtuullisesti (tuotekehitystiimi)</p>

Koordinoivia vuorovaikutustehtäviä toteuttaessaan tiimi jäsentää vuorovaikutustaan ja tapaamisiaan. Järjestääkseen toimintaansa jäsenten on kommunikointava esimerkiksi resursseistaan. *Yleiskatsaus* on tilannekarttoitus tiimin projektin senhetkisestä vaiheesta tai johonkin aihepiiriin liittyvien kuulumisten vaihtamista. *Etenemisen varmistaminen* merkitsee työvaiheen tai projektin sujumisen tarkistamista. Työtehtävien vastuista sovitaan *työnjaossa*, ja työtehtävien, projektien tms. aikaraameista sovitaan *aikataulutuksessa*. *Suunnittelu* voi kohdistua niin meneillä oleviin kuin tuleviinkin työtehtäviin. *Päätöksen lykkääminen* merkitsee esimerkiksi sitä, että ongelma jätetään ratkaisematta sen esiintulotilanteessa tai että jokin toiminta (esim. asian perinpohjainen selvittäminen) siirretään myöhemmäksi. *Virtuaalisen hetken jakaminen* merkitsee teknologian ominaisuuden tai ongelman yhteistä kommentointia ja siihen reagoimista.

Operatiiviset vuorovaikutustehtävät edistävät tiimityötä konkreettisesti kyseisessä tapaamisessa. *Päätöksenteko* voi olla osa ongelmanratkaisun prosessia, mutta oman vuorovaikutustehtävänsä se muodostaa, kun jokin asia otetaan esiin päätöstä edellyttävänä. *Ongelman osoittaminen* ja *ratkaiseminen* eroavat siinä, että ensimmäisessä ongelma voidaan tuoda esiin, mutta sitä ei pyritäkään ratkaisemaan. *Jaettujen työtehtävien suorittaminen* on tehtävä, jossa tiimin jäsenet työstävät tapaamisessa yhteistä työtehtävää.

Innovatiiviset tehtävät tarkoittavat uuden syntymistä. *Tiedonjako* merkitsee tiedon lisääntymistä tiimin jäsenten kesken. *Mielipiteiden jakaminen* sisältää jäsenten kannanottoja. *Ideoiden luominen* voi olla joko uusien ajatusten ja toimintamallien esittelyä ja kehittelyä tai ehdotusten tekemistä.

Tiimin jäsenten välisten suhteiden muotoutumiseen, ylläpitämiseen, kehittämiseen ja niihin suhtautumiseen liittyvät tehtävät ovat relationaalisia. *Sosiaalisen tuen jakaminen* on toisten tukemista, kannustamista ja ymmärtämisen tai empatian osoittamista. *Yhteisyyden vahvistaminen* merkitsee motivaation, koheesion tai luottamuksen vahvistamista esimerkiksi annettaessa palautetta onnistumisista. *Epävirallisten asioiden jakaminen* voi olla keskustelua henkilökohtaisista tai tiimin ulkopuolisista asioista.

Arvioidessaan tiimin toimintaa – onnistumisia ja epäonnistumisia – tai saavuttamia tuloksia tiimin jäsenet kehittävät vuorovaikutustaan. *Tiimin kehittämisen* vuorovaikutustehtävässä tiimi ei vain arvioi toimintaansa vaan myös puntaroi vaihtoehtoja tarkoituksenmukaisemmille toimintatavoille. Kehittäminen saattaa kohdistua myös käytössä olevaan *teknologiaan*: keskustellaan esimerkiksi siitä, miten teknologiaa voitaisiin käyttää paremmin, tai joku tiimin jäsenistä opettaa toisille sen käyttöä.

Kaikki vuorovaikutustehtävät voivat olla myös päällekkäisiä. Yhtäaikaisesti saatetaan esimerkiksi suunnitella ja aikatauluttaa, osoittaa ongelma ja varmistaa työssä etenemistä tai jakaa mielipiteitä ja luoda ideoita.

Miten vuorovaikutustehtävät rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia?

Tiimeissä rakentuu sekä pitkäkestoisia *päätehtäviä* että lyhytkestoisia *oheistehtäviä*. Päätehtävien avulla tiimi toteuttaa tapaamisen tarkoitusta. Lyhytkestoiset oheistehtävät puolestaan voivat tukea päätehtäviä tai olla tapaamisessa ilmenevistä muista vuorovaikutustehtävistä irrallisia omia tehtäviään.

Tilannekatsaustiimin tapaamisissa toistuu kaksi (2) päätehtävää, yleiskatsauksen tekeminen sekä tiedonjako. Lisäksi tiimin tapaamisissa rakentuu yhdeksän (9) lyhytkestoista oheistehtävää: työnjako, suunnittelu, pää-

töksen lykkääminen, päätöksenteko, ongelman osoittaminen, ongelman ratkaiseminen, virtuaalisen hetken jakaminen, ideoiden luominen sekä tiimin teknologiankäytön kehittäminen. Tehtäviä on siis kaikista muista ryhmistä paitsi relationaalisten tehtävien ryhmästä. Kehittävistä tehtävistäkin esiintyy vain tiimin teknologiankäytön kehittäminen. Tapaamisissa rakentuu yksi tehtävä, jota ei esiinny lainkaan muissa tarkastelluissa tiimeissä: päätöksen lykkääminen.

Tarkasteltaessa päätöksen lykkäämistä tarkemmin huomattiin, että vain osa osoitetuista ongelmista johtaa ongelman ratkaisemiseen. Toiset johtavat ratkaisupäätöksen lykkäämiseen. Ongelman osoittamisen ja ratkaisemisen sekä päätöksen lykkäämisen tehtävien järjestys saattaa selittyä tiimin rajatulla päätösvallalla, tapaamisten aikataululla ja sillä, että tapaamisten sisällöistä on sovittu tarkasti. Päätehtävät eivät rakennu tilannekatsaustiimin tapaamisissa, vaan ne on määritelty ennalta, kuten tiimin tapaamisten luonne ja toimintatavat muutoinkin. Seuraava esimerkki kuvaa teknologisen alustan mukaan etenemistä tiimissä:

A: - -[nauraa] Hyvä. Lomakalenteri. Siellä on allekirjoittaneella palkkiova-
paapyyntö mennyt järjestelmästä sisään ensi perjantaille, viimeinen päivä,
joka tulis pitää... ja XX näyttäis olevan ens viikolla lomilla. Onko muita
lomia tiedossa? Jos ei, niin muistakaa laittaa sitten talvilomavaraukset. Se
oli tän kuun loppuun mennessäkö?

- -

A: Menossa olevat työt. Päivittäkää niitä. Suorituskykyosiossa on uusia lu-
kuja viime viikoilta.

Vain osa oheistehtävistä rakentuu tapaamistilanteissa, kuten alla olevassa esimerkissä.

A: Oliko muita kommentteja tähän viikon alkuun? [tauko] Ei muita. Selvä.

B: Ei kun on! [huolestuneen kuuloisesti] Taas mulla on muuta päällä. Tota
öö... huomisaamu alkaa taas koulutus tuolla yheksältä [tuotteen nimi] on
tilattu sinne, mut voisko joku käydä varmistaa, että se kone tosiaan siirtyy
sinne ja oma toi... toi toi... [ohjelman nimi] menee päälle siellä? Onks
kukaan paikassa [paikan nimi] huomenna yheksältä?

[ryhtyvät selvittämään ongelmaa]

Taulukkoon 3 on koottu ne vuorovaikutustehtävät, jotka tilannekatsaus-
tiimin tapaamisissa rakentuu.

TAULUKKO 3 Tilannekatsaustiimin tapaamisten rakentuminen vuorovaikutustehtävien mukaan

Tilannekatsaustiimi		
Päätehtävät	Oheistehtävät	Vain tässä tiimissä ilmenevät vuorovaikutustehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Yleiskatsauksen tekeminen • Tiedonjako 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnjako • Suunnittelu • Päätöksen lykkääminen • Päätöksenteko • Ongelman osoittaminen • Ongelman ratkaiseminen • Virtuaalisen hetken jakaminen • Ideoiden luominen • Tiimin teknologiankäytön kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksen lykkääminen
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 2 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 9 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 1 kpl

Suunnittelutiimi rakentaa tapaamisissaan laajan joukon pää- ja oheistehtäviä. Tapaamisissa on kahdeksan (8) päätehtävää: ongelman ratkaiseminen, etenemisen varmistaminen, työnjako, jaettujen työtehtävien suorittaminen, ideoiden luominen, suunnittelu, tiimin arvioiminen sekä tiimin kehittäminen. Lisäksi rakentuu yksitoista (11) oheistehtävää kaikista ryhmistä: yleiskatsauksen tekeminen, aikatauluttaminen, päätöksenteko, ongelman osoittaminen, virtuaalisen hetken jakaminen, tiedonjako, sosiaalisen tuen jakaminen, yhteisyyden vahvistaminen, epävirallisten asioiden jakaminen, tiimin tulosten arvioiminen sekä tiimin teknologiankäytön kehittäminen.

Suunnittelutiimi on ainoa, jonka tapaamisissa vuorovaikutustehtävät edustavat näin kattavasti tehtäviä ja tehtäväryhmiä, sekä ainoa, jonka yhtenä tehtävänä on jaettujen työtehtävien suorittaminen. Tapaamisissa esiintyy muiden tiimien tapaamisiin verrattuna enemmän relationaalisen ja kehittävän tason vuorovaikutustehtäviä. Esiin tuoduista ongelmista puhutaan usein huolina. Tätä kuvaa seuraava esimerkki.

A: Et se on niinku semmonen, ja sitte mulla on jotenki semmonen huolen aihe vielä että ku ajatus oli se että tätä kautta tulis sinne kehittämispolulle niitä syötteitä niin niin jotenki semmonen et mitä jos jos se jää hyvin vähäseks se syöte täältä näin niin niin mitä tapahtuu sille kehittämispolulle?

B: Niinpä, niinpä juuri näin

A: Ja sitte sitte myös niinku se kehittämispolun tota kutsuasias on nyt mun huolenaihe mä en tiedä mitä sille kuuluu, mutta et mä ajattelen et nyt eletään jo kahdettatoista päivää huhtikuuta ja sitte ihmisten pitäisi tulla sinne paikalle jo toukokuun kahdeskymmenes jotain päivä se oli, niin se niin niin se mua painaa et jos ei se vielä oo lähteny, niin tota se pitäs lähtee todella pian sitten koska muutenhan ne ihmiset ei pysty ilmottautumaan ja tulemaan paikalle

B: Joo, joo

A: Niin se niin niin se mua painaa et jos ei se viel oo lähteny

Kun tilannekatsaustiimin tapaamisissa huomattiin toistuva järjestys ongelman osoittamisen ja päätöksen lykkäämisen tehtävien kesken, tarkistettiin erityyppisten järjestysten mahdollisuus muidenkin tiimien tapauksista. Suunnittelutiimin tapaamisissa tehtävät eivät kuitenkaan ilmene toistuvasti tietyssä järjestyksessä. Tehtävät eivät myöskään rakennu etukäteen sovitun toimintatavan tai tavoitteen mukaan. Sen sijaan tapaamisten sisällöt ja toimintatavat vaihtelevat ja vuorovaikutustehtävät rakentuvat tilannekohtaisesti. Suunnittelutiimin tapaamisissa ilmenevät vuorovaikutustehtävät on kuvattuna taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Suunnittelutiimin tapaamisten rakentuminen vuorovaikutustehtävien mukaan

Suunnittelutiimi		
Päätehtävät	Oheistehtävät	Vain tässä tiimissä ilmenevät vuorovaikutustehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelman ratkaiseminen • Etenemisen varmistaminen • Työnjako • Jaettujen työtehtävien suorittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yleiskatsauksen tekeminen • Aikatauluttaminen • Päätöksenteko • Ongelman osoittaminen • Virtuaalisen hetken jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaettujen työtehtävien suorittaminen

<ul style="list-style-type: none"> • Ideoiden luominen • Suunnittelu • Tiimin arvioiminen • Tiimin kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonjako • Sosiaalisen tuen jakaminen • Yhteisyyden vahvistaminen • Epävirallisten asioiden jakaminen • Tiimin tulosten arvioiminen • Tiimin teknologiankäytön kehittäminen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 8 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 11 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 1 kpl

Tuotekehitystiimin tapaamiset muistuttavat hieman tilannekatsaustiimin tapaamisia: niissä on kolme (3) päätehtävää (yleiskatsauksen tekeminen, etenemisen varmistaminen sekä ongelman ratkaiseminen). Toisaalta tapaamisissa rakentuu useammanlaisia lyhytkestoisia vuorovaikutustehtäviä kuin tilannekatsaustiimin tapaamisissa. Tuotekehitystiimin tapaamisten oheistehtävät (12 kpl) ovat työnjako, aikatauluttaminen, suunnittelu, päätöksenteko, ongelman osoittaminen, virtuaalisen hetken jakaminen, tiedonjako, ideoiden luominen, sosiaalisen tuen jakaminen, tiimin arviointi, tiimin lopputuloksen arviointi sekä tiimin teknologiankäytön kehittäminen.

Tuotekehitystiimin tapaamisissa ei ole muiden tiimien tapaamisista poikkeavia vuorovaikutustehtäviä. Ongelman osoittaminen on tehtävä, jota seuraa aina ongelman ratkaiseminen. Ongelmanratkaisu onkin yksi tapaamisten päätehtävistä. Tiimillä on myös valtaa tehdä päätöksiä tapaamisissaan. Päätehtävät eivät pääasiallisesti rakennu tapaamisissa vaan etukäteen sovitun projektinhallintajärjestelmän mukaan. Osa oheistehtävistä rakentuu tapaamisissa. Ajan salliessa voidaan päätehtävistäkin sopia vasta tapaamisen kuluessa. Sovituista käytänteistä huolimatta vuorovaikutustehtävät voivat rakentua siis myös tiimin jäsenten tarpeiden ja käytössä olevien resurssien mukaan, kuten alla olevassa esimerkissä:

A: Joo... jep se ois vielä vartti aikaa tota niin ni onks siellä päässä jotakin mitä haluaisitte vielä läpi tai... käyttöliittymäspeksejä tai muuta tai tai sitten sitä sitä domainia tai muuta

B: Mut voin mä siitä domainista jotain ehkä kertoo tos jos tota... jos tota täs teillä on ylimäärästä aikaa ja jos siellä päässä on mielenkiintoo

A: Joo se ois varmaan ihan hyvä ni vähän tieto leviää siitähän
[ryhtyvät käymään asiaa läpi]

Taulukkoon 5 on koottu tuotekehitystiimin tapaamisissa ilmenevät vuorovaikutustehtävät.

TAULUKKO 5 Tuotekehitystiimin tapaamisten rakentuminen vuorovaikutustehtävien mukaan

Tuotekehitystiimi		
Päätehtävät	Oheistehtävät	Vain tässä tiimissä ilmenevät vuorovaikutustehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • Yleiskatsauksen tekeminen • Etenemisen varmistaminen • Ongelman ratkaiseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnjako • Aikatauluttaminen • Suunnittelu • Päätöksenteko • Ongelman osoittaminen • Virtuaalisen hetken jakaminen • Tiedonjako • Ideoiden jakaminen • Sosiaalisen tuen jakaminen • Tiimin arvioiminen • Tiimin tulosten arvioiminen • Tiimin teknologiankäytön kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei ole
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 3 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensä 12 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> • - -

Yhden tiimin kolme tapaamista ovat keskenään melko samanlaisia, etenkin tilannekatsaustiimin ja tuotekehitystiimin tapaamiset. Koska tapaamisissa on toistuvia vuorovaikutusrakenteita, niissä on siis tapahtunut rakenteistumista. Tilannekatsaustiimissä vuorovaikutustehtävät rakentavat tiimistä kiinteän ja ohjatun kokonaisuuden. Tuotekehitystiimiä luonnehtii ratkaisukeskeisyys: tapaamisissa on mahdollisuuksia ja halukkuutta tehdä päätöksiä sekä varmistaa työssä eteneminen yhteisesti. Vaikka suunnitte-

lutiimin tapaamisissa ei edetä minkään tietyn, toistuvan kaavan mukaan, niissäkin on nähtävissä rakenteistumista. Suunnittelutiimiä voisi luonnehtia joustavaksi sekä relationaalisesti ja kehittävästi painottuneeksi.

Vuorovaikutustehtävien kytkeytyminen teknologiaan

Vaikka kaikki kolme tiimiä ovat omanlaisiaan ja niissä tapahtuu omanlaistaan rakenteistumista, kaikkien tapaamisissa ilmenee kahdenlaisia teknologiaan liittyviä vuorovaikutustehtäviä: virtuaalisen hetken jakamista ja tiimin teknologiankäytön kehittämistä. Virtuaalisen hetken jakaminen ilmenee esimerkiksi kesken jonkin toisen tehtävän, kun käytetty teknologia nousee keskusteluun:

A: D:kin tuli linjoille.

B: Tähän laittaa kaks samaan aikaan. Ei tähän ei näköjään saa kahta. No mä kirjotan tähän B ja A.

[puhelin menee pitoon]

A: Kuka on nyt pidossa?

C: C oli pidossa!

B: Aijaa, tervetuloa pidosta!

C: Kiitos! [nauraa]

(virtuaalisen hetken jakaminen / tuotekehitystiimi)

Joskus teknologian käytössä on jokin haaste, joka halutaan selvittää. Tällaiset hetket merkitsevät tiimille teknologiankäytössä kehittymistä esimerkiksi näin:

A: Hetki pieni me vähän säädetään vielä ettei noi äännet kierrä tollel ärsyttävästi

B: Täs lukee vaan et soita, tämmönen tässä nyt on kyllä mutta mihin muualla se näkyy

A: Joo pistä siitä vaan valitteppas toi ylimmäinen tosta joo siitä vaan se noni, nyt jos toi kerta lähtee käyttäytymään nii ihmettelen, nyt ei kierrä

C: Nyt ei

D: Joo ei

B: Pitäiskö soittaa uudelleen, se on välillä tollel parempi ku ne on tehty niin et sovitaan onks se täältä vai vai sieltä

A: Hetkinen koitetaas tää on välillä toiminu ihan mallikkaasti määs koitan yhen

E: Mitäs tähän nyt tähän tilalle ota pois, nii se lähtee pois siitä

A: Tehääs vielä B nii että poistuppas säkin tosta puhelusta ni silloin se ei ainakaan varmaan lähe kiertään

B: Katkase

A: Joo noni

B: Nyt nyt ei kierrä

(tiimin teknologiankäytön kehittäminen / tuotekehitystiimi)

Teknologiaan kytkeytyvät tehtävät eivät yhdenkään tiimin tapaamisessa muodostu päätehtäviksi, vaan ne ovat oheistehtäviä. Vaikka tiimeillä on erilaiset teknologiset alustat, kaikilla liittyy niihin keskustelua, josta muodostuu vuorovaikutustehtävä. Muut vuorovaikutustehtävät eivät näytä olevan yhteydessä teknologiaan kytkeytyviin tehtäviin.

Pohdinta

Virtuaalitiimitapaamisissa toteutuu erityyppisiä vuorovaikutustehtäviä. Tehtävät rakentavat tapaamisissa järjestäytymällä eri suhteisiin toisiinsa nähden sekä rakentamalla tapaamisissa tai etukäteen määrättyjen toimintatapojen mukaan. Vuorovaikutustehtävät luonnehtivat tiimin olemusta ja tuovat esiin tiimien erilaisuuden. Teknologiset alustat rakentavat vain oheistehtäviä, eikä virtuaalisuus siten ole tiimiä määrittävä piirre.

Tilannekatsaustiimillä näyttää olevan vähiten mahdollisuuksia vaikuttaa vuorovaikutuksensa muotoon ja sisältöön, osittain teknologisen alustan ohjaaman rakenteen takia. Vastaavasti alusta ohjaa tuotekehitystiimin vuorovaikutusta niin, että tapaamisissa käydään lävitse tietyt asiat. Sen sijaan itseohjautuva suunnittelutiimi, jolla on käytössään rajaamattomasti aikaa ja toimintavaltaa, voi mukauttaa vuorovaikutustaan myös suhteessa teknologiaan hyvin esteettä. Tässä tiimissä teknologiasta saadaan lisäarvoa myös suorittamalla jaettuja työtehtäviä yhdessä ja yhtä aikaa, vaikka työskennelläänkin fyysisesti erillään.

Näyttää siltä, että tiimeissä teknologisen alustan ohjaamat toimintatavat ovat verrattavissa esimerkiksi tiukkaan kokouskäytäntöön tai muuhun vakiintuneeseen toimintatapaan ja aikarajaan. Tiimin toimintavalta ja itseohjautuvuus saattavatkin olla sellaisia rakenteita, jotka ohjaavat vuorovaikutusta enemmän kuin teknologiset ratkaisut. Voidaan pohtia, ovatko nuo rakenteet myös tiimejä rajoittavia. Tilannekatsaustiimin tapaamisista voitaisiin saada tehokkaampia, jos jäsenillä olisi mahdollisuus käydä läpi sellaisiakin asioita, joihin ei ole totuttu tai joihin ei nyt ole aikaa tai toimintavaltaa (kuten reflektointia työn uudistamisesta ja sen herättämistä ajatuksista).

Suunnittelutiimin tapaamisissa on aikaa ja mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja tiimin tukemiselle. Tiimissä voitaisiin hyötyä tiukemmasta työnjaosta ja aikatauluista, jotta tapaamiset ja toiminta tehostuisivat. Suunnittelutiimin relationaalisten vuorovaikutustehtävien korostuminen on kiinnostavaa, koska ominaisuus erottaa sen kahdesta muusta tarkastellusta tiimistä ja työtiimeistä ylipäätään. On kuitenkin mahdotonta tämän tutkimuksen puitteissa spekuloida, johtuuko se tiimin perusluonteesta, pienestä koosta, rajaamattomasta aikataulusta, käytetystä teknologiasta vai jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Strukturaationäkökulma otettiin tässä tutkimuksessa väljäksi viitekehyyksi, kuten strukturaatiota soveltavissa tutkimuksissa usein tehdään (Bartelt & Dennis 2014). Havainnointia ei yleensä ole käytetty menetelmänä strukturaationäkökulmia soveltavissa tutkimuksissa, vaan ne ovat olleet enimmäkseen teoreettisia (esim. Marks ym. 2001; Zigurs & Buckland 1998). Teknologiset alustat ovat kehittyneet, ja työelämän virtuaalitiimien käytössä on ominaisuuksiltaan ja käyttötavoiltaan kovin erilaisia teknologisia ratkaisuja, joita tutkimuksissa ei ole vielä kattavasti voitu huomioida. Tutkimusote tuotti uutta ymmärrystä siitä, millaisia vuorovaikutustehtäviä erilaisia teknologisia alustoja käyttävien virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuu. Laadullinen tutkimus tähtääkin usein enemmän uuden tiedon tuottamiseen ja ymmärryksen lisäämiseen kuin olemassaolevan teorian testaamiseen (Scholl 2008).

Laadullisen tutkimuksen haasteena on sen tulkinnallisuus. Tässä tutkimuksessa tulkinnallisuuden haasteisiin vastattiin käyttämällä toisiaan tukevia havainnointia ja laadullista sisällönanalyysia (Quandt 2008; Scheufele 2008). Myös analyysin monivaiheisuus sekä tutkijaparin perehtyneisyys aineistoonsa ja yhteistyö lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. On kuitenkin huomattava, että tarkasteltujen tiimin jäsenet olisivat voineet nimetä vuorovaikutustehtävät toisin.

Luokittelun haasteet kertovatkin tutkittavan kohteen (tiimitodellisuuden) kompleksisuudesta. Olisi kiinnostavaa toteuttaa tutkimus, jossa hyödynnettäisiin sekä havainnointia että esimerkiksi haastattelua, ja siten päästä syvempään ymmärrykseen tiimeistä.

Tutkimuksessa ei otettu huomioon esimerkiksi tiimin kokoa, olemassaolon kestoa tai tapaamisten kestoa. Halusimme tarkastella teknologista alustaa käyttävien virtuaalitiimien tapaamisia ja niissä rakentuvia vuorovaikutustehtäviä. Yhteistä käytetyissä alustoissa oli mahdollisuus sekä audio- että videoyhteyteen ja yhteisen näkymän jakamiseen. Tulosten voi olettaa olevan siirrettävissä vastaavanlaista viestintäteknologiaa käyttäviin virtuaalitiimeihin.

Virtuaalitiimien vuorovaikutustehtävien tutkimuksissa tehtävät ovat olleet usein etukäteen määrättyjä, aineistot opiskelijoilta kerättyjä sekä tiimit eritoten ongelmanratkaisuun keskittyviä (esim. Bartelt & Dennis 2013; Straus 1999). Näin ollen perusteellista vertailua aiempiin tutkimustuloksiin ei ole tarkoituksenmukaista tehdä. Tutkimus kuitenkin vahvistaa aiempia käsityksiä siitä, että vuorovaikutustehtävät luonnehtivat tiimejä (esim. Straus 1999), että tiimit voivat toteuttaa useita tehtäviä yhtä aikaa (Marks ym. 2001) ja että teknologia ei itsessään ole tiimin vuorovaikutusta ohjaava rakenne (esim. Bartelt & Dennis 2014; Naik & Kim 2010). Vuorovaikutustehtävät siis rakentavat tiimiä, teknologia sinänsä ei.

Aikaisemmissa virtuaalitiimien vuorovaikutustehtävien tutkimuksissa (esim. Bartelt & Dennis 2014) on aineiston analyysissä käytetty valmiita, asiakeskeisiin tehtäviin painottuneita luokituksia. Tässä tutkimuksessa analysoimme materiaalin aineistolähtöisesti ja havaitsimme, että tapauksissa oli useita relationaalisia vuorovaikutustehtäviä. Tulisikin muistaa, että tiimien voimakas tavoitesuuntautuneisuus ei tarkoita relationaalisten vuorovaikutustehtävien puuttumista, vaan ne voivat olla jopa keskeisiä toimintatapojen rakenteita. Tässä aineistossa virtuaalitiimien vuorovaikutustehtävistä erottuivat lisäksi pitkäkestoiset päätehtävät ja lyhytkestoiset oheistehtävät. Tulokset osoittavat, että vuorovaikutustehtäviä on aiheellista tarkastella muutenkin kuin valmiiden, teoriaperustaisten tehtäväluokitusten suhteen. Tutkimus tuotti uutta tietoa virtuaalitiimien vuorovaikutustehtävien rakenteistumisesta ja sisällöistä, mikä oli mahdollista laadullisella, induktiivisella menetelmällä.

Voisi luulla, että virtuaalitiimien käyttämä viestintäteknologia määrittäisi tiimin vuorovaikutusta ja vaikuttaisi siihen vahvasti. Teknologia kyllä kytkeytyy vuorovaikutustehtävien rakentumiseen ja rakentaa puolestaan vuorovaikutustehtäviä, mutta virtuaalisuus ei kuitenkaan määritä tiimin tapaamisia tai olemusta. Tiimit voivat muokata vaihtelevasti teknologian vaikutuksia ja luoda tapoja käyttää teknologiaa. Viimeaikaisissa tutkimuksissa onkin todettu, että viestintäteknologian sijasta monet sosiaaliset rakenteet (Bartelt & Dennis 2014, 522) tai kontekstit (Foster ym. 2015, 2) vaikuttavat virtuaalitiimien toimintaan. Tutkimus antaakin aihetta tarkistaa käsityksiämme teknologian yhteyksistä tiimin vuorovaikutukseen: virtuaalisuus näyttää olevan samantyyppinen, vaihtelevalla tavalla tiimin toimintaan vaikuttava rakenne kuin vaikkapa tiimin päätösvalta, käytännöt tai projektinhallintajärjestelmät.

Kolmen erilaisen virtuaalitiimin tarkastelu vahvisti käsitystä siitä, että työelämän tiimit voivat olla hyvinkin heterogeenisiä. Vuorovaikutustehtävien pää- ja oheistehtävien toisiaan tukevia yhteyksiä olisi hyödyllistä

tutkia tarkemmin. Vuorovaikutustehtävien tarkastelu esimerkiksi tapaa-
misten sujuvuuden, onnistumisen tai jäsenten kokemusten kannalta tuot-
taisi tietoa, jonka avulla voitaisiin kehittää käytännön tiimityöskentelyä.

Aitojen tiimiaineistojen tarkastelu niin laadullisesti kuin määrällisesti-
kin on jatkossakin ajankohtaista. Tarvitsemme tietoa siitä, mitä vuorovai-
kutuksessa todella tapahtuu. Huomiota tulisi kiinnittää myös tutkimus-
asetelmiin ja menetelmävalintoihin. On pyrittävä saavuttamaan uutta ja
syvempää ymmärrystä erityyppisistä tiimeistä ja lopulta yleistettävää tie-
toa siitä ryhmadynamiikasta, jota erilaisten tiimien – myös virtuaalisten
– vuorovaikutuksessa ilmenee.

Artikkelin kirjoittajat FM, tohtorikoulutettava Mitra Raappana ja professori Maa-
rit Valo työskentelevät Jyväskylän yliopistossa viestintätieteiden laitoksella. Mitra
Raappana valmistelee puheviestinnän alan väitöskirjaansa Maarit Valon ohjauk-
sessa. Artikkelin on valmistunut osana Suomen Akatemian hanketta Vuorovaiku-
tusosaaminen virtuaalitiimeissä (138186).

Lisätietoja antavat FM Mitra Raappana (mitra.raappana@jyu.fi) ja professori
Maarit Valo (maarit.a.valo@jyu.fi); Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos,
40014 Jyväskylän yliopisto.

Kirjallisuus

Bales, R. F. 1951. Interaction process analysis. A method for the study of
small groups. Cambridge: Addison-Wesley.

Bartelt, V. L. & Dennis, A. R. 2014. Nature and nurture: The impact of
automaticity and the structuration of communication on virtual team
behavior and performance. *MIS Quarterly* 38 (2), 521–538.

Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. 2008. Media, tasks, and
communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS
Quarterly* 32 (3), 575–600.

Dennis, A. R. & Garfield, M. J. 2003. The adaption and use of GSS in
project teams: Toward more participative processes and outcomes. *MIS
Quarterly* 27 (2), 289–323.

DeSanctis, G. & Poole, M. S. 1994. Capturing the complexity in advanced
technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science* 5
(2), 121–146.

- Ebrahim, N. A., Ahmed, S. & Taha, Z. 2009. Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 3 (3), 2653–2669.
- Foster, M. K., Abbey, A., Callow, M. A., Zu, X. & Wilbon, A. D. 2015. Rethinking virtuality and its impact on teams. [Viitattu 13.3.2015] *Small Group Research*, 1–33. Online first -versio saatavilla [www-muodossa: <URL:http://sgr.sagepub.com/content/ealy/2015/02/25/1046496415573795.full.pdf+html>](http://sgr.sagepub.com/content/ealy/2015/02/25/1046496415573795.full.pdf+html)
- Fulk, J. & McGrath, J. E. 2005. Touchstones: A framework for comparing premises of nine integrative perspectives on groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups*. Thousand Oaks: Sage, 397–426.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California.
- Hackman, J. R. 1968. Effects of task characteristics on group products. *Journal of Experimental Social Psychology* 4 (2), 162–187.
- Krabberød, T. 2014. Task uncertainty and mission command in a naval context. *Small Group Research* 45 (4), 416–434.
- Krippendorff, K. 2004. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Köhler, T., Cramton, C. D., & Hinds, P. J. 2012. The meeting genre across cultures: Insights from three German–American collaborations. *Small Group Research*, 43 (2), 159–185.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26 (3), 356–376.
- McGrath, J. E. 1984. *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Naik, N. & Kim, D. 2010. An extended adaptive structuration theory framework for determinants of virtual team success. *Sprouts: Working Papers on Information Systems* 10 (2).
- Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Leshem-Calif, L. & Rafaeli, A. 2013. Taking the bite out of culture: The impact of task structure and task type on overcoming impediments to cross cultural team performance. *Journal of Organizational Behavior* 34 (6), 739–763.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M., & Valo, M. 2014. Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life – challenges and opportunities. Teoksessa T. Heiskanen (toim.) *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu* (5/2014). Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, 185–192.

- Poole, M. S., Seibold, D. R. & McPhee, R. D. 1985. Group decision-making as a structural process. *Quarterly Journal of Speech* 71 (1), 74–102.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. 2004. Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *Advances in Information Systems* 35 (1), 6–36.
- Quandt, T 2008. Observation. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Publishing: Blackwell Reference Online.
- Scheufele, B. 2008. Content analysis, qualitative. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Reference Online.
- Schiller, S. Z. & Mandiwalla, M. 2007. Virtual team research. An analysis of theory use and a framework for theory appropriation. *Small Group Research* 38 (1), 12–59.
- Scholl, A. 2008. Qualitative methodology. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Reference Online.
- Shaw, M. E. 1954. Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets. *Journal of Experimental Psychology* 48 (3), 211–217.
- Shu, W., Lin, H. C., & Wang, G. 2015. Inter-group collaboration: Factoring technology characteristics and task type. *International Journal of e-Collaboration* 11 (2), 28–46.
- Silverman, D. 2014. *Interpreting qualitative data*. 5. painos. Los Angeles: Sage.
- Sivunen, A., & Nordbäck, E. 2015. Social presence as a multi-dimensional group construct in 3D virtual environments. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(1), 19–36.
- Straus, S. G. 1999. Testing a typology of tasks. Empirical validation of McGraths' (1984) group task circumplex. *Small Group Research* 30 (2), 166–187.
- Tan, B. C. Y., Ramanm, K. S. & Wei, K. 1994. An empirical study of the task dimension of group support systems. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics* 24 (7), 1054–1060.
- Zigurs, I. & Buckland, B. K. 1998. A theory of task/technology fit and group support systems effectiveness. *MIS Quarterly* 22 (3), 313–334.
- Zigurs, I. & Khazanchi, D. 2008. From profiles to patterns: A new view of task-technology fit. *Information Systems Management* 25 (1), 8–13.

4.4 Pystyvyyskäsitys virtuaalitiimin arvioivissa keskusteluissa

Neljännessä artikkelissa (Virtual team efficacy as expressed in evaluative discussions) tarkastellaan virtuaalitiimin käymiä spontaaneja arviointikeskusteluja, jotka ilmaisevat virtuaalitiimin pystyvyyskäsitystä. Artikkelin tavoitteena oli selvittää, millaisista tiimityön osa-alueista koostuu virtuaalitiimin pystyvyyskäsitys, jota ilmaistaan tapaamisten spontaaneissa arviointikeskusteluissa, ja miten tapaamisissa käytettävä teknologinen alusta on yhteydessä pystyvyyskäsitysten ilmenemiseen.

Viime vuosina erilaisten teknologisten alustojen käyttö on yleistynyt ja yhä useammat tiimit ovat ainakin jossain määrin virtuaalisia (Berry 2011). Tarkastelemalla virtuaalitiimin pystyvyyskäsitysten ilmaisemista voidaan ymmärtää sitä, miten tiimit itse refleктоivat toimintaansa ja sen yhteyksiä onnistumisiinsa.

Virtuaalitiimin pystyvyyskäsitteellä tarkoitetaan ryhmän käsitystä kyvystään onnistua työskentelyssään hajautetusti ja teknologiavälitteisesti (Fuller ym. 2006, 215) tai kapeammin tiimin käsitystä kyvystään käyttää teknologiaa työskentelynsä koordinoimiseen (Hardin ym. 2007, 135). Tässä tutkimuksessa pystyvyyskäsitteellä tarkoitetaan sitä, millainen käsitys tiimeillä on onnistumisestaan tiiminä. Aiemmassa tutkimuksessa virtuaalitiimien pystyvyyskäsitteitä on tutkittu kyselylomakkeiden avulla. Kyselytutkimuksin ei ole voitu tarkastella tiimien yhteistä ryhmätasoa ja vuorovaikutusprosesseja kuin rajallisesti (Hardin ym. 2006; Lindsley ym. 1995). Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen onnistumisen arviointia ja tiimin jäsenten käsitteitä pystyvyydestään ei ole tarkasteltu todellisten työelämän virtuaalitiimien vuorovaikutuksessa havainnoiden ja ilman, että jokin ulkopuolinen taho tai vaikutin (esim. tutkija tai ulkopäin asetetut ja nimetyt arviointikohteet) olisi vaikuttanut arviointien toteutumiseen. Aiemmin ei ole selvitetty, miten tiimin jäsenet itse arvioivat työskentelyään varsinaisessa vuorovaikutustilanteessa. Neljännessä artikkelissa työelämän tiimien onnistumista tarkastellaan virtuaalitiimien pystyvyyskäsitteksen avulla uudella, aiemmasta poikkeavalla tavalla. Pystyvyyskäsitteitä tutkitaan havainnoimalla ja analysoimalla niitä tiimin virtuaalitapaamisissa spontaanisti ilmenevinä.

Tulosten mukaan virtuaalitiimien spontaanit arvioinnit kohdistuivat

- 1) työprosesseihin (vuorovaikutusprosesseihin, työskentelytapoihin ja tavoitteiden saavuttamiseen)
- 2) työskentelyolosuhteisiin (teknologiaan ja alustaan, alan ja organisaation ilmiöihin, resursseihin ja asiakkaisiin) sekä
- 3) tiimityöskentelyn tuloksiin ja seurauksiin (onnistumisiin, epäonnistumisiin sekä kehitteillä olleisiin tuotteisiin tai palveluihin).

Tiimit olivat keskenään erilaisia arvioivan keskustelun määrän ja kohteiden suhteen. Toisessa arvioitiin vuorovaikutusta enemmän kuin toisessa, ja tiimit erosivat toisistaan myös arvioinnin eksplisiittisyyden suhteen. Lisäksi arviointia

saatettiin rajoittaa aikatauluun, tapaamisen agendaan tai päätösvallan puutteeseen vedoten. Tiimit erosivatkin siinä, miten teknologian käyttö oli yhteydessä tiimien käymiin arviointikeskusteluihin. Tiimien käyttämää teknologista alustaa ei sinänsä arvioitu eikä virtuaalisuutta millään tavalla kyseenalaistettu. Teknologian käyttöön suhtaudutaan ehkä jo aidosti hyväksyttynä ja itsestään selvänä osana tiimityöskentelyä. Vaihtoehtoisesti teknologian käytön väistämättömyys on ymmärretty, eikä asetelmaan koeta voivan vaikuttaa kritisoinnilla. Teknologiaan liittyvät pystyvyyskäsitteet kohdistuivat alustojen käyttötappoihin ja ohjeisiin tai linjauksiin. Teknologian käyttö voikin mahdollistaa ja tukea mutta myös rajoittaa ja jopa estää arviointikeskustelujen käymistä virtuaalitiimeissä.

Tiimin jäsenet arvioivat työskentelyprosessejaan tiimissä erillään niiden lopputuloksista. Tiimit myös erottelevat onnistumisia ja epäonnistumisia sekä vertailevat heidän oman työnsä sekä tarkastelevat oman työnsä tuloksia suhteessa organisaatioon. Tulokset osoittavat myös, että virtuaalitiimien spontaaneissa pystyvyyskäsitteissä on eroja sellaisiin, joita aiemmissa tutkimuksissa on kyselyin ja haastatteluin selvitetty ennen tai jälkeen tiimien tapaamisten. Käsitteenä sellainen kapea virtuaalitiimin pystyvyyskäsite, joka kohdistuu vain teknologian käyttöön, ei ole paikkansapitävä. (Esim. Joe ym. 2014; Schepers ym. 2011.) Sen sijaan virtuaalitiimien pystyvyyskäsitteet kohdistuvat enemmän tiimityöskentelyyn, jota virtuaalitiimin pystyvyyskäsitteiden määrittelyssä tulisi jatkossa korostaa.



IV

VIRTUAL TEAM EFFICACY AS EXPRESSED IN VIRTUAL TEAM MEETINGS

Raappana, M. & Valo, M. 2018

Arvioitavana oleva käsikirjoitus.
Käsikirjoitusta voi tiedustella kirjoittajilta.

5 KESKEISET TULOKSET JA POHDINTA

5.1 Yhteenvedo tuloksista

Tavoitteenani oli ymmärtää ja jäsentää työelämän kontekstissa tehtävää yhä useammin ja monipuolisemmin teknologiavälitteistä tiimityötä ja siinä onnistumista. Tarkastelin tiimityön ilmiötä avoimesti ja laadullisin tutkimusmenetelmin. Tulosten perusteella voidaan todeta työelämän tiimityöskentelyn olevan tavoiteorientoitunutta, heterogeenistä, dynaamista ja vaihtelevasti teknologiavälitteistä. Tiimi ei ole mikään yksiselitteinen kokonaisuus, vaan se voi tarkoittaa ja merkitä eri asioita yhteistyökokemuksesta yhteistyömuotoon tai työskentelytapaan. Kuitenkin työelämän kontekstissa tiimejä leimaa niiden tavoitteellisuus ja tehtäväorientoituneisuus. Tutkimukseni tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset lisäävät ymmärrystä työelämän onnistuneesta tiimityöstä. Tässä luvussa on kuvattu tuloksista keskeisimmät, ja luvussa 5.3 esittelen tarkemmin pohdintaani siitä, mitä työelämän tiimien onnistuminen tarkoittaa ja edellyttää.

Vuosina 2001–2011 julkaistuissa tutkimusartikkeleissa tiimin toimintaympäristöä ei juurikaan huomioitu. Sen sijaan tiimejä tarkasteltiin enimmäkseen yksittäisten tekijöiden tai ulottuvuuksien osalta. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tekijät voivat vahvistaa tai edistää tiimin tuloksellisuutta, ja joskus samalla tekijällä voi olla tasapainottava tai heikentäväkin merkitys. Niinpä ei ole tarkoituksenmukaista yksiselitteisesti todeta, että esimerkiksi teknologian käyttö tiimissä tai myönteinen vuorovaikutusilmapiiri edistäisi tai heikentäisi tiimin onnistumista. Tutkimuksissa näkyi yllättävän vahvasti edelleen tutkimustradition suosima opiskelija-aineistojen ja koeasetelmien käyttäminen. Ylipäätään tutkimusartikkeleista analysoidut tulokset sekä tutkimuskohteista että käytetyistä menetelmistä ovat linjassa ryhmäviestinnän tutkimuksen perinteeseen nähden.

Tiimityöntekijät pitävät työelämää jatkuvasti uudistuvana, talouskasvun ohjaamana sekä aiempaa kiireisempänä ja kuormittavampana. Jatkuvasta uudistumisesta ja muutoksesta on tullut osa työelämää. Tiimin jäsenten käsitysten

mukaan työelämän muutokset eivät suoranaisesti heijastu tiimityöskentelyyn. Kuitenkin käsitykset siitä, mitä pidetään tiiminä, ovat hajautuneet. Tiimi voi tarkoittaa joko yhteistyötä yhteenkuuluvuuden ja sitoutumisen kokemuksen myötä tai vain rakenteellista nimikettä.

Koska työelämän tiimit ovat varsin heterogeenisiä, myös niiden nimittäminen vaihtelee. Nimitystä tiimi käytetään synonyymina sujuvalle yhteistyölle sekä erilaisille työn organisointimuodoille. Tiimikäsitteen käytön laajuus haastaa myös tiimi-ilmiön hahmottamista: käsite voi tuntua vaikealta määrittää, kun sen käyttötilanteet ovat vaihtelevia. Onhan esimerkiksi kolmen henkilön intensiivinen, luottamuksellinen ja sitoutunut ideointityöskentely kovin erilaista verrattuna vaikkapa muodolliseen, puheenjohtajavetoiseen kokoustilanteeseen. Toisaalta tiimin käsitettä ei juurikaan problematisoida, tai sitä ei pidetä erityisen haastavana. Jollekin tiimikokemus - ja koko tiimin olemassaolo - voi onnistua vain kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Tiimit ovat siis yhä monimuotoisempia sekä muodoiltaan että merkityksiltään, minkä osaltaan työelämän digitalisoituminen mahdollistaa.

Tiimikäsitteestä riippumatta tiimit kuitenkin tuntuvat vastaavan työelämän suoritustavoitteisiin. Käsitysten mukaan tiimit ovat vahvasti tavoitteellisia, useimmiten vieläpä tavoitteissaan onnistuvia työtapoja. Työelämän tiimit ovat siis ennen kaikkea tehtäväorientoituneita: ne toteuttavat tapaamisissaan erilaisia vuorovaikutustehtäviä tiedon jaosta uusien ideoiden kehittelyyn ja sosiaalisen tuen jakamiseen. Tiimin tehtävät ovat sekä etukäteen määrättyjä että tiimin vuorovaikutuksessaan rakentamia, ja ne voivat jäsentyä eri tavoin, pää- ja oheistehtäviin sekä päällekkäin. Työelämän tiimien tavoiteorientoituneisuus on siis ilmiönä moniulotteinen, paljon muutakin kuin vain tiimin perustehtävän suorittamista.

Viestintäteknologian käyttö näkyy tiimien oheistehtävinä, kun tiimi kehittää itseään teknologian käytössä sekä jakaa virtuaalisia hetkiä, kuten kommentoi jotain teknologista ominaisuutta tai teknologiasta johtuvaa tilannetta. Teknologian käyttö ei kuitenkaan luonnehdi tiimiä ja sen toimintaa siinä määrin kuin esimerkiksi tiimin vuorovaikutuksessaan toteuttamat päätehtävät. Tiimin vuorovaikutuksen kannalta on siis olennaisempaa se, millaisia tehtäviä tiimi suorittaa, kuin esimerkiksi se, että se kommunikoi teknologisen alustan avulla. Viestintäteknologian käyttäminen näkyy tiimin vuorovaikutuksen tavoissa ja osin sisällöissäänkin, mutta se ei ole tiimin onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa.

Virtuaalitiimeillä on kykyä reflektoida ja arvioida työskentelyään spontaanisti tapaamisissaan. Tiimit arvioivat tiimityöhön liittyviä prosesseja, niiden tuloksia sekä niitä olosuhteita ja ympäristöjä, joissa tiimi pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Virtuaalitiimien pystyvyyskäsitteet kuvaavatkin monipuolisesti tiimin toimintaa ja sen seurauksia, myös suhteessa taustaorganisaatioon. Teknologian käyttöä luonnollisesti kommentoidaan ja sen käyttötapoja pohditaan, mutta virtuaalitiimin pystyvyyskäsitteissäkin pääpaino on tiimin toiminnassa, ei virtuaalisuudessa. Teknologisten alustojen käyttö tiimitapaamisissa on yhteydessä tiimien arviointikeskusteluihin useilla tavoilla: se voi mahdollistaa ja tukea mutta myös rajoittaa tai estää niiden käymistä. Kuitenkin arviointi-

keskustelujen määrään ja käytänteisiin ovat yhtä lailla yhteydessä myös tiimin perustehtävä, tapaamisten agenda, tiimien toimivalta sekä aikataulut. Pystyvyyksistysten spontaani ilmaiseminen osoittaa tiimien kykenevän arvioimaan toimintaansa. Tiimit siis tunnistavat onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan sekä osaavat arvioida lopputulosten lisäksi niihin vaikuttaneita tekijöitä.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työelämän tiimit ovat siis kompleksisia, heterogeenisiä ja dynaamisia työskentelymuotoja, jotka työelämän muutosten myötä voivat olla yhä useammalla tavalla monimuotoisia. Työelämän tiimi on monimerkityksinen, vuorovaikutuksessa rakentuva kokonaisuus, jota ohjaavat sekä ulkoiset että sisäiset tavoitteet ja toisaalta sekä ennalta määrätty että tiimin vuorovaikutuksessa syntyvät tehtävät. Työelämän tiimit ovat usein jollain tavalla virtuaalisia. Teknologian käyttöön voi liittyä kielteisiä asenteita, mutta sen merkitys on verrattavissa muihin lähtökohtien, olosuhteiden ja kontekstin osatekijöihin. Virtuaalisuus on tiimin vuorovaikutukseen liittyvä tekijä muiden joukossa, ja sillä voi olla tiimin vuorovaikutukseen yhtä lailla tukevia kuin haastaviakin vaikutuksia.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullista tutkimusta arvioidaan monin, osin vakiintumattominkin kriteerein, joita on nimetty ja jaoteltu vaihtelevasti (esim. Delamont & Atkinson 2004, 669; Tracy 2010). Toppingin (2010, 130) mukaan laadullinen tutkimus perustuu ajatukseen siitä, että yhtä todellisuutta, oikeaa tulkintaa tai merkitystä ei ole. Niinpä sen luonteeseen kuuluu, ettei kaikkia tutkimusasetelmia voida arvioida samoin tavoin. Arvioin tätä kokonaisuutta *metodologisten valintojen ja rajoitteiden, analyysin perusteellisuuden ja uskottavuuden sekä tulosten uskottavuuden, luotettavuuden ja siirrettävyyden kriteerein* (Denzin & Lincoln 2005, 24; Guba & Lincoln 2005; Tracy 2010). Lisäksi arvioin tutkimuksen *eettisiä valintoja* ja lopuksi koko tutkimuksen *merkityksellisyyttä ja hyödyllisyyttä* (Tracy 2010).

Työn tavoitteena oli ymmärtää ja jäsentää työelämän tiimityötä ajassa, jossa tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa myös teknologiavälitteisesti. Työssä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työn *metodologiset valinnat* perustuvat konstruktivismiin ja sosiaalisen konstruktionismin perinteisiin. Kirjallisuuskatsaus perehdytti työelämän tiimien tutkimukseen ja kartoitti aiheen tutkimustuloksia. Lisäksi kirjallisuuskatsaus ensimmäisenä tutkimuskokonaisuuden artikkelina osoitti tähänastisessa tutkimuksessa sellaisia puutteita, joihin pystyttiin seuraavissa empiirisissä osatutkimuksissa tarttumaan. Puutteiksi havaittiin työelämän oikeiden tiimiaineistojen sekä laadullisten menetelmien hyödyntämättömyys. Seuraavissa artikkeleissa päästiin haastattelu- ja havainnointiaineiston avulla käsiksi tiimin jäsenten kokemuksiin ja käsityksiin tiimityöstä sekä siihen, mitä työelämän tiimien vuorovaikutuksessa todella tapahtuu. Valittujen menetelmien avulla oli mahdollista saada tietoa yksilöllisistäkin tiimitodellisuuden tulkinnoista (esim. Berger & Luckman 1994).

Haastatteluaineisto voi kuvata sitä, miten ihmiset kuvaavat käyttäytymistään, mutta se ei aina vastaa sitä, miten ihmiset todellisuudessa käyttäytyvät. Yhtä lailla ymmärretään, että tutkittavista ilmiöistä voidaan saada yhtä aikaa jopa vastakkaisia tuloksia, koska tutkimusta ohjaavat erilaiset orientaatiot ja menetelmät. Käyttämällä eri menetelmiä voidaan kuitenkin osoittaa tällaisia saatujen tulosten välisiä ristiriitaisuuksia ja siten muodostaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen ymmärrys (Tuomi & Sarajärvi 2018). Metodologisten valintojen voidaan siten katsoa tukevan tieteenfilosofista oletustani tiimien rakentumisesta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Haastatteluihin ja havainnointiin liittyvässä tutkimuksessa myös *metodologia rajoitteita*. Vaikka tutkimuksessa ei tähdättykään eri menetelmillä saatujen tulosten vertailuun, olisi ollut kiinnostavaa tehdä (2. artikkelin) haastattelut niiden tiimien parissa, joilta on kerätty (3. ja 4. artikkelin) havainnointiaineisto. Tällä tavoin tiimin jäsenten käsityksiä olisi voitu verrata havaintoihin näiden samojen tiimien vuorovaikutuksesta. Tämä ei kuitenkaan ollut tutkimushankkeen etenemisen kannalta mahdollista, koska yhteistyöorganisaatioiden etsiminen ja havainnointiaineistoihin liittyvien tutkimuslupien neuvottelemisen veivät aikaa. Haastattelut oli mielekästä toteuttaa jo aikaisemmin, jotta tutkimus eteni.

Tutkimuksessa tehtyjen laadullisten *analyysien tulkintojen perusteellisuutta* ja *uskottavuutta* pyrittiin varmistamaan käyttämällä toisiaan tukevia analyysimenetelmiä (Quandt 2008; Scheufele 2008). Vaikka kussakin neljässä artikkelissa käytettiin eri menetelmiä, on niissä kaikissa yhteistä laadullinen luokittelu. Luokittelu on aina luonteeltaan tulkinnallista, ja laadullisen aineiston järjestäminen on aina mahdollista usealla tavalla ja eri näkökulmista (Hardy & Bryman 2004, vii). Luokittelun tekemiseen kuuluu ymmärrys siitä, että muodostetut luokat ovat aina luonteeltaan erottelevia ja siten joskus todellisuutta keinoitekoisesti yksinkertaistavia. Erilaisten luokittelujen ja jäsentelyjen avulla voidaan ymmärtää ja hahmottaa ilmiöiden osatekijöitä ja niiden välisiä suhteita toisiinsa. Pyrin toimimaan kaikkien aineistojen luokittelussa huolellisesti ja systemaattisesti. Luin aineistoista tehtyjä litterointeja useaan kertaan, laadin luokitusta vähitellen välillä aineiston alkuun palaten, ja tarkistin rakentamaani luokitusjärjestelmää useaan otteeseen.

Tutkimusmenetelmien uskottavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella myös sitä, miten ne mahdollistavat tutkittavan kohteen tulkitsemisen ja kuinka tarkkoja ja perusteltuja tehdyt tulkinnat ovat (Guba & Lincoln 2005, 205). Jokaisessa artikkelissa tein ensimmäisenä kirjoittajana analyysin ja luokittelun ensin useassa vaiheessa, ja sen jälkeen keskustelimme toisen kirjoittajan kanssa analyysistä ja etenkin luokittelun haastavista kohdista. Neljästä artikkelista koostuva tutkimus muodostaa sekä erilaisia aineistoja että menetelmiä yhdistävän eli triangulaatiota hyödyntävän kokonaisuuden. Triangulaatio lisää tutkimuksen uskottavuutta (Tracy 2010). Tutkimuskokonaisuudessa aineistot ja menetelmät muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka tuottaa syvempää ymmärrystä työelämän tiimien onnistumisesta kuin yksittäiset artikkelit.

Laadullisen tutkimuksen *tulosten uskottavuutta, siirrettävyyttä ja luotettavuutta* voidaan arvioida tarkastelemalla metodien ja analyysimenetelmien lisäksi käytettyjä aineistoja (esim. Silverman 2011; 2013). Seuraavissa kappaleissa arvioin jokaisen tutkimuksen artikkelin aineistot ja analyysimenetelmät tarkemmin ja sen jälkeen arvioin tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena.

Tutkimuskokonaisuudessa ensimmäinen artikkeli on kirjallisuuskatsaus. Dellingerin ja Leechin (2007) mukaan kirjallisuuskatsauksen on oltava kattava ja kriittinen ollakseen monimenetelmäisen tutkimuksen pohja. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa on aina haasteensa, eikä tiedonhaku voi koskaan olla aukotonta. Tiedonhaussa pyrittiin systemaattisuuteen. Tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen ja tuloksellisuuteen liittyvät asiasanat ja niiden synonyymit valittiin alan tieteellisestä kirjallisuudesta, ja hauissa otettiin huomioon tietokantajärjestelmien ehdottamat samankaltaisen hakusanat. Voidaan olettaa, että tiedonhaku kattoi tietokantojen sisällöt hyvin. Hakusanoin löydetyistä 774 artikkelista tarkempaan analyysiin valittiin 38. Analyysi toteutettiin luokittelemalla artikkelit tutkimusaiheiden mukaan; aiheet otettiin artikkeleissa ilmaistuihin tutkimustavoitteista. Luokittelu pyrittiin tekemään systemaattisesti. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että tutkimusten fokus erotettiin niiden kontekstista.

Toisen artikkelin haastatteluaineisto kerättiin nimeämismenetelmällä. Aineistoa analysoitiin jo sitä kerättäessä. Aineiston lopullinen laajuus, 11 haastattelua eli yhteensä 15 tuntia 30 minuuttia tai 60,5 sivua materiaalia, mahdollisti uskottavan analyysin. Haastateltavat valikoitiin tietyin, tutkimusasetelmaan sovituin kriteerein (riittävästi työ- ja tiimikokemusta). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation käsitteen avulla. Viimeisimmät haastattelut eivät enää tuottaneet uudenlaista tietoa työelämän tai tiimityöskentelyn muutoksista, joten siltä osin saturaation voidaankin ajatella toteutuneen. Tietenkin sosiaalisen konstruktionismin oletusten mukaan uudenlaisia tulkintoja tiimeistä voisi löytyä loputtomiin. Haastattelujen määrää voidaan kuitenkin pitää riittävänä, ja niiden avulla saatiin tavoiteltu kuva tiimityöstä tässä ajassa.

Kolmas ja neljäs artikkeli kohdistuivat tietoperustaista työtä tekeviin työelämän tiimeihin it-, konsultointi- ja informaatiojärjestelmien aloilta. Havainnointiaineisto käsitti yhdeksän virtuaalitapaamista eli yhteensä 9 tuntia ja 37 minuuttia videotallenteita tai 215 sivua litteroitua tekstiä. Työelämästä kerättyä aineistoa on käytetty ryhmäviestinnän tutkimusalalla melko vähän (Olbertz-Siitonen ym. 2014). Organisaatioihin voi olla vaikea päästä, koska työtä ohjaavat salassapitovelvoitteet ja työ on käytännössä niin hektistä, että vaikka halukkuutta tutkimusyhteistyöhön olisi, sen toteuttaminen voi olla haastavaa. Tässä tutkimuksessa työelämästä kerätty havainnointiaineisto on vahvuus. Kolmen eri organisaatiossa työskentelevän todellisen tiimin tarkastelun avulla saavutettiin ymmärrystä siitä, miten tiimit ovat vuorovaikutuksessa virtuaalitapaamisissaan.

Tulosten *uskottavuuden* kriteeriä voidaan arvioida vertaamalla saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin sekä tarkastelemalla tehtyjen tulkintojen täsmälli-

syyttä ja perusteluja (Guba & Lincoln 2005, 25). Myös *luotettavuuden* arviointiin liittyy tulosten perusteltavuus (Lincoln & Guba 1985). Teemahaastattelut tuottivat monipuolisen aineiston työelämän muutokseen liittyvistä käsityksistä sekä näiden heijastumisesta tiimityöhön. Työelämän muutokseen kohdistuvista käsityksistä muotoutui selkeitä tyyppejä. Sen sijaan käsitykset tiimityön muutoksista olivat hajautuneempia ja varovaisempia sekä työelämän muutokseen verrattuna abstraktimpia ja epäyhtenäisempiä. Ero voi selittyä sillä, että työelämän muutoksista puhutaan suomalaisessa yhteiskunnassa näkyvästi, jolloin siitä keskusteleminen saattoi olla haastateltaville tutumpaa kuin tiimityöskentelystä, johon ei liity yhteistä julkista diskurssia. Lisäksi haastattelutilanteessa voidaan kokea sosiaalista painetta vastata jollain odotetulla tavalla (sosiaalisesta suotavuudesta esim. Betlehem & Biffingnandi 2012; Denzin & Lincoln 2008). Haastatteluaineistosta kuitenkin tunnistettiin myös epätyypillisiä käsityksiä, joten analysoitujen käsitystyyppien voidaan ajatella kuvastavan käsityksiä monipuolisesti ja olevan siten uskottavia. Laadullinen teemoittelu ja tyypittely tuottivat kuvauksen suomalaisessa työelämässä mahdollisista ajattelutavoista. Laadullista, haastatteluihin perustuvaa tutkimusta aiheesta ei ole aiemmin tehty. Kun tuloksia tarkastellaan työelämän ja ryhmäviestinnän muutokseen kohdistuneiden aiempien tutkimusten valossa, tuloksista löytyy sekä yhtäläisyyksiä että tutkimusasetelman mahdollistamaa uutta tietoa.

Myös havainnointiin perustuvien kolmannen ja neljännen artikkelin tulosten uskottavuutta voidaan arvioida aiempiin tutkimuksiin suhteuttamalla. Kolmas artikkeli tuotti uutta ymmärrystä vuorovaikutustehtävien moninaisuudesta sekä siitä, miten ne voivat rakentua tiimin vuorovaikutuksessa, saada erilaisia painoarvoja ja luonnehtia tiimejä. Neljännen artikkelin tulokset spontaanisti ilmaistuista pystyvyyskäsityksistä osoittivat, että tiimeillä on kykyä arvioida sekä toimintaansa että sen lopputuloksia vaihtelevien mahdollisuuksien mukaan. Tulokset ovat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa, mutta työelämän todellisten tiimien ja laadullisten analyysimenetelmien käyttö tuotti uudenlaista ymmärrystä. Tulosten *luotettavuutta* lisää se, että sekä vuorovaikutustehtävät että pystyvyyskäsitykset analysoitiin kolmen erilaisen virtuaalitiimin tapaamisista.

Laadullisessa tutkimuksessa *siirrettävyyden* kriteerin avulla voidaan arvioida, miten tulokset olisivat sovellettavissa toisiin konteksteihin (Lincoln & Guba 1985). Suomalaiseen työelämään tiimityön tiedetään kuuluvan eurooppalaisittain verrattuna jopa poikkeuksellisen vahvana. Tiimityöskentelyn suosiolle juuri Suomessa on esitetty monia syitä, kuten laman jälkeisessä ajassa työn uudelleen järjestäminen ja työn tehokkuuden ihanteet. (Niemelä & Kalliola 2007.) Voi olla, että suomalaista tiimityötä ohjaa erityinen työn tekemisen kulttuuri ja siksi tuloksissa korostuu tehtäväorientoituneisuus. Ryhmissä ja tiimeissä tapahtuva vuorovaikutus itsessään ei ole kansallisuudesta tai maasta riippuvainen, eikä esimerkiksi ole syytä olettaa, ettei enimmäkseen yhdysvaltalainen tutkimuskirjallisuus olisi sovellettavissa myös suomalaiseen tiimityöskentelyn analysoimiseen ja ymmärtämiseen.

Toisen artikkelin haastatteluun saadut tulokset kuvaavat käsityksiä työelämän ja tiimityön muutoksista. Käsityksistä laadittiin käsitystyyppejä, joiden voidaan olettaa olevan mahdollisia myös muiden tietotyöntekijöiden keskuudessa. Haastatteluista on kuitenkin jo jonkin aikaa, ja on hyvä huomioida, että nyt toteutettuna haastattelut voisivat tuottaa jo erilaisiakin tuloksia.

Havainnointiaineistoja hyödyntävissä kolmannessa ja neljännessä artikkelissa tarkastellut tiimit olivat asiantuntijatiimejä tietotyötä tekevissä organisaatioissa. Näin ollen tulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida lähinnä suhteessa toisiin tietotyötä tekeviin tiimeihin, joissa työhön kuuluu vuorovaikutus ja työstä keskusteleminen (asiantuntijatyön ja suorittavan työn eroista esimerkiksi Eurofound 2018). Tiimit käyttivät vuorovaikutuksessaan erilaisia teknologisia alustoja, joita kuitenkin yhdisti mahdollisuus audio- ja videoyhteyteen sekä yhteiseen näyttönäkymään. Tulosten antama kuva on mahdollinen muissakin samankaltaista tiimityöalustaa käyttävissä tiimeissä.

Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien sekä aineistojen triangulaatio voi lisätä tutkimuksen uskottavuutta (Tracy 2010) ja tuottaa tarkasteltavasta ilmiöstä syvällistä tietoa ja yhtä menetelmää kokonaisvaltaisemman ymmärryksen. On kuitenkin huomattava, että tässä tutkimuksessa käytettiin erilaisia menetelmiä osittain eri aineistoihin. Saadut tulokset eivät siis valota tietyn tiimin onnistunutta vuorovaikutusta tiimin jäsenten käsitysten ja havainnoinnin avulla. Tarkoituksenani ei ollut tehdä tuonkaltaista tapaustutkimusta. Sen sijaan tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä (esim. Scholl 2008) työelämän tiimeistä ja niiden onnistumisesta, jolloin eri osatutkimuksien saadut tulokset valottavat tutkimuskohdetta eri näkökulmista. Jokaisen artikkelin tulokset perustuvat omiin lähtökohtiinsa. Tulosten kokonaisuus auttaa ymmärtämään työelämän monenlaisten tiimien onnistumista.

Arvioin seuraavaksi tutkimuksen empiiristen artikkeleiden *eettisiä valintoja*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) on laatinut ohjeet ihmistieteiden tutkimuksen eettisiksi periaatteiksi. Ohjeet kannustavat kunnioittamaan tutkittavien itsemääräämisoikeutta, neuvovat välttämään kaikenlaista vahingoittamista sekä ohjeistavat huolehtimaan tutkittavien yksityisyydestä ja tietosuojasta. Nämä eettiset periaatteet ohjasivat tämän tutkimuksen tekoa seuraavalla tavalla.

Ennen aineistonkeruun aloittamista tutkimukseen osallistuville kerrottiin, millaisesta tutkimuksesta on kyse ja miten aineistoa hyödynnetään. Osallistujat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Näin kunnioitettiin tutkittavien itsemääräämisoikeutta. Aineistonkeruu ei ollut sen luonteista, että siitä olisi ollut haittaa osallistujille. Haastattelutilanteessa pyrin kunnioittamaan haastateltavia ja ymmärtämään heitä ja heidän vastauksiaan johdattelematta. Sekä haastateltavia että havainnoitavien tiimien jäseniä informoitiin siitä, millaista tutkimusta tehdään ja millä menetelmillä sekä miten tulokset raportoidaan ja julkaistaan. Kaikkien yhteistyöorganisaatioiden kanssa tehtiin kirjalliset tutkimussopimukset, joissa sovittiin tutkimuksen käytännöistä. Tulosten raportoinnin osalta sovittiin, että kaikkien anonymiteetista huolehditaan. Yhdessä yhteistyöorganisaatiossa on myös käyty raportoimassa heitä koskevista tuloksista ja siten

autettu sitä hyödyntämään tutkimuksen tuottamaa tietoa omassa kehitystyössään.

Tutkimusta voidaan pitää *merkityksellisenä ja hyödyllisenä*, jos se tuottaa uutta teoreettista, menetelmällistä tai käytännöllistä kontribuutiota tarkastelu-kohteeseensa (Tracy 2010). Tämä työ osallistuu ryhmäviestinnän tutkimuksessa erityisesti tehtäväkeskeisten ryhmien onnistumista tarkastelevien tutkimusten jatkumoon ja tuottaa siihen uudenlaista tietoa. Työelämän tiimien onnistuminen yhä virtuaalisemmassa ympäristössä on relevantti, merkittävä ja kiinnostava aihe. Tiimityötä tehdään kovin tulositouksin, mutta tuloksiin pääsemisen prosesseista ei vielä tiedetä tarpeeksi. Vaikka tutkimusta aiheesta on jo runsaasti, tässä työssä olen lähestynyt tuttua aihetta uudesta ja avoimesta näkökulmasta, tutkimustavoitteiden kannalta perustellusti ja luotettavasti kerättyjen aineistojen avulla, ja olen analysoinut aineistot laadullisin, induktiivisin menetelmin.

Kunkin neljän artikkelin tutkimusasetelma mahdollisti uuden ymmärryksen saavuttamisen työelämän tiimien onnistumisesta. Tiimityön tekijöiden haastattelu ja havainnointi tuottivat uudenlaista tietoa, sillä aiemmat tutkimukset on toteutettu pääasiallisesti määrällisin menetelmin ja opiskelija-aineistoilla. Aiempi vuorovaikutustehtävien tutkimus on perustunut valmiisiin, asiakkeskeisiin vuorovaikutustehtäviin painottuneisiin luokituksiin (esim. Bartelt & Dennis 2014). Laadullinen ja aineistolähtöinen analyysi mahdollisti kolmannessa artikkelissa sen, että tulokset tuottivat uutta ymmärrystä vuorovaikutustehtävistä: työelämän virtuaalitiimien vuorovaikutustehtävät eivät ole ainoastaan asiantehtäviin painottuneita, vaan myös relationaalisia. Vastaavasti neljännessä artikkelissa tutkimusasetelma mahdollisti uudenlaisen tiedon virtuaalitiimeissä spontaanisti ilmaistuista pystyvyyskäsitteistä.

Tutkimukseni vahvistaa laadullisten tutkimusmenetelmien merkitystä perinteisesti määrällisiä tutkimuksia suosineella tutkimusalalla. Työ edustaa ryhmäviestinnän tutkimusperinteen murrosvaihetta, jossa arvostetaan laadullisia analyysimenetelmiä ja ilmiön ymmärtämistä luonnollisessa ympäristössään. Työllä on sekä teoreettista ja käsitteellistä että käytännön sovellusarvoa, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa pohdinnan yhteydessä.

5.3 Pohdinta

5.3.1 Tiimin vuorovaikutuksen onnistuminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli jäsentää ja ymmärtää, mitä tiimien onnistuminen muuttuneessa työelämässä tarkoittaa. Työelämän tiimit ovat monimuotoisia ja -merkityksisiä, dynaamisia ja siten kompleksisia työskentelymuotoja. Työelämän tiimit rakentuvat vuorovaikutuksessa, jota ohjaavat monenlaiset tavoitteet ja tehtävät. Saadut tulokset tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tuloksellisuudesta, tavoitteellisuudesta, vuorovaikutustehtävistä ja pystyvyyskäsitteistä kuvaavat onnistumista ja erittelevät siihen liittyviä teki-

jöitä ja edellytyksiä. Tässä alaluvussa pohdin, miten tutkimuksen tulosten avulla voidaan ymmärtää ja jäsentää muuttuneen työelämän tiimien onnistumista verrattuna aiempaan tutkimukseen.

Tavoitteellisuus tiimin onnistumisena. Tutkimuksen tulosten perusteella työelämän tiimien vuorovaikutuksen onnistumista kuvaa ennen kaikkea tiimien *tavoitteellisuus*. Tavoitteellisuuteen liittyvät paitsi voimakas *tavoite-orientoituneisuus* ja suorittaminen, myös *sitoutuminen tavoitteisiin* sekä *vuorovaikutustehtävien* toteuttaminen. Tiimien onnistuminen on myös yhteydessä tiimin *pystyvyyksiin* ja vuorovaikutuksen arvioimiskykyyn sekä siihen, miten *viestintäteknologiaa* osataan ja on mahdollista hyödyntää niin tavoitteiden, vuorovaikutustehtävien kuin tiimin arvioimisenkin kannalta.

Tiimin jäsenten käsitysten mukaan tiimit ovat *tavoiteorientoituneita* eli pyrkivät saavuttamaan ne tavoitteet, jotka tiimille on organisaation taholta asetettu. Tiimin jäsenten mukaan tiimit myös useimmiten onnistuvat tavoitteidensa saavuttamisessa, vaikka vuorovaikutus olisi haastavaa tai tiimillä ei olisi käytettävissään kaikkia tarvittavia resursseja. Onnistuneen tiimityöskentelyn kuvataan vaativan erimielisyyksien, suhdetason haasteiden tai epätasaisesti jakautuneen osaamisen tai sitoutuneisuuden ratkaisemista tai ohittamista. Tiimiä pidetään siis onnistuneena, kunhan tiimi on saavuttanut tavoitteensa, vaikka jäsenet eivät olisi tyytyväisiä esimerkiksi tiimin ilmapiiriin. Onnistumisen edellytyksenä onkin ennen kaikkea *sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen*. Tiimin jäsenet eivät siis kuvaa onnistumiskokemusta esimerkiksi tyytyväisyytenä tai työskentelyn sujuvuutena. Tavoitteen saavuttaminen ei niin ikään tarkoita tehokkainta, laadukkainta, miellyttävintä tai edes hyvää vuorovaikutusta tiimissä. Tiimi voi päästä onnistuneeseen lopputulokseen sattumalta, päättämällä sivuuttaa esiin tulleet ongelmat tai vaikkapa erityisen ansiokkaan johtamisen avulla.

Tavoiteorientoituneisuus kävi ilmi kaikkien aineistojen perusteella saaduista tuloksista. Se on linjassa ryhmäviestinnän tutkijoiden esittämien näkemysten kanssa (esim. Hollenbeck ym. 2012, 82; Lipnack & Stamps 2000, 58; Poole ym. 2005, 11). Tavoitteisiin sitoutuminen on puolestaan osoitus työelämän ja organisaatioiden kontekstuaalisesta merkityksestä: työelämä ohjaa ja rajoittaa tiimien toimintaa keskittymään ensisijaisesti juuri tavoitteiden saavuttamiseen (esim. Kozlowski & Bell 2003, 334). Tavoitteen saavuttamisen korostumisessa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä ryhmäviestinnän funktionaaliseen näkökulmaan. Funktionaalisen näkökulman mukaan tiimi on tehokas vain, kun kaikki sen jäsenet tietävät, mitä tiiminä tavoitellaan ja mitä tavoitteeseen pääseminen edellyttää (Gouran & Hirokawa 2003, 28). Funktionaalinen näkökulma olettaa, että tiimi saavuttaa tavoitteensa käytössä olevin resurssein – joiden tosin teoreettisesti oletetaan olevan kattavammat kuin ne käytännön työelämässä ovatkaan (Wittenbaum ym. 2004, 19). Vaikka näkökulmassa korostuvat idealistinen käsitys resursseista, tehtävien suorittamisen kannalta riittävästä tiedoista sekä viestinnällisistä ja kognitiivisista taidoista, siihen kuuluu myös ymmärrys tiimien vuorovaikutuksen laadun ja määrän vaihtelevuudesta (Gouran & Hirokawa 2003, 29; Wittenbaum ym. 2004, 19). Tiimin jäsenten käsitykset tiimin onnistumisesta eivät kuitenkaan kuvaa esimerkiksi menestystä (engl. success) tai ryh-

mäprosessien tehokkuutta (esim. Mathieu ym. 2008). Sen sijaan jäsenten mielestä työelämän tiimien onnistuminen näyttää olevan lähellä sitä, mitä tutkimuskirjallisuudessa kuvataan usein *tuloksellisuudella*: työtehtäviin kuuluvien, sisällöllisten tavoitteiden saavuttamista (esim. Greenbaum & Query 1999, 534).

Moninaiset tehtävät onnistumisen rakentajina. Tiimeissä rakentuvat *vuorovaikutustehtävät* ovat osa työelämän tiimien onnistumista, koska niiden avulla tiimit saavuttavat tavoitteitaan. Vuorovaikutustehtävät, kuten tiedonjako, aika- tauluttaminen, sosiaalisen tuen jakaminen, ideointi, epävirallisten asioiden jakaminen, yhteisyyden vahvistaminen ja arviointi, voivat olla keskeisiä tiimin vuorovaikutuksen rakenteita ja jopa tiimin määrittäjiä. Vuorovaikutustehtävät ovat aiemmin havaittua moninaisempia, eikä vahva tavoiteorientoituneisuus tarkoita relationaalisen tason puuttumista vuorovaikutuksesta. Tavoitteet pyritään saavuttamaan rakentamalla vuorovaikutustehtäviä sen mukaan, mikä tiimille kussakin tilanteessa on mahdollista.

Aiemmissä tutkimuksissa vuorovaikutustehtävät on osoitettu keskeisiksi tiimien vuorovaikutusprosesseissa (Zigurs & Buckland 1998), ja tarkastelu on tehty valmiiden luokitusten mukaan (esim. Krabberød 2014; Marks ym. 2001; Nouri ym. 2013; Shu ym. 2015). Tiimit eivät myöskään ole olleet työelämän kontekstista (esim. Bartelt & Dennis 2013). Useimmiten aiemmat tutkimukset ovat perustuneet määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Tämän tutkimuksen tulosten voidaan kuitenkin katsoa tukevan sitä ymmärrystä, joka aiemmalla tutkimuksella (Strauss 1999) on saatu: vuorovaikutustehtävät ovat keskeinen tiimejä luonnehtiva tekijä. Vuorovaikutustehtävien merkitystä työelämän tiimeissä voidaan ymmärtää strukturaationäkökulmien avulla (Fulk & McGrath 2005; Poole ym. 1996). Rakenteistumisen teorioiden perusolettamuksen mukaanhan tiimissä rakenteet vaikuttavat siihen, miten toimitaan, mutta niistä myös rakentuu tiimin toiminnan lopputuloksia.

Tulokset osoittavat työelämän tiimien tehtäväkeskeisyyden olevan kuitenkin aiemmin ymmärrettyä moniulotteisempi ilmiö. Tiimit toteuttavat onnistuneen vuorovaikutuksensa takaamiseksi monipuolisesti erilaisia tehtäviä, joista vain osa on etukäteen tai organisaation tasolta nimettyjen tavoitteiden mukaisia. Vuorovaikutustehtävien yhteyksiä toisiinsa ja tiimin onnistumiseen on kiinnostavaa pohtia. Voidaan esimerkiksi ajatella, että ongelmien tai erimielisyyksien sivuuttaminen on jossain tilanteessa sellainen vuorovaikutustehtävä, jonka avulla tiimi voi saavuttaa jonkin tavoitteensa. Toisaalta jossain toisessa tilanteessa tuo samainen sivuuttaminen voi muodostua tavoitteen saavuttamisen esteeksi, ja tiimin tulisikin onnistuakseen pyrkiä ratkaisemaan ongelmat tai erimielisyydet.

Tiimityön arvioiminen osana onnistumista. Tiimityön *arvioiminen* näytetään tulosten perusteella ristiriitaisena. Havainnoinnin perusteella tiimit arvioivat monipuolisesti sekä lopputuloksiaan että toimintaansa. Spontaaneissa keskusteluissa tiimit arvioivat työskentelyään kunkin tiimin perustehtävään, toimintatapoihin ja toimivaltaan soveltuvien tavoitteen tiimitapaamisissaan. Haastattelussa tiimin jäsenet kuitenkin retrospektiivisesti reflektoiden kertoivat, että tiimien toimintaa ei juuri arvioida kuin saavutettujen lopputulosten avulla.

Nämä tulokset saatiin eri tiimeistä eri menetelmin. On kiinnostavaa pohtia, kuinka hyvin tiimin jäsenet tunnistavat ja merkityksentävät arviointia ylipäätään. Virtuaalitiimeissä spontaanisti ilmaistut pystyvyyskäsitteet kertovat kyvystä tunnistaa, tiedostaa ja nimetä onnistumiseen liittyviä tekijöitä ja prosesseja. Näin ollen pystyvyyskäsitteiden tiedostaminen voisi edistää tiimiä kehittämään vuorovaikutustaan.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan spontaanit arviointikeskustelut ja niiden ilmentävät pystyvyyskäsitteet kohdistuvat tiimin onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Tulokset eroavat aiemmista tutkimustuloksista, jotka on saatu kyselyin ja haastatteluin ennen tai jälkeen tiimin tapaamisten (vrt. esim. Fuller ym. 2006; Joe ym. 2014; Schepers ym. 2011). Tiimit siis osaavatkin käytännössä arvioida toimintaansa monipuolisemmin kuin jälkikäteen tunnistavat. Voi olla, että tiimien jäsenet eivät pidä spontaania arviointia yhtä todellisena tai merkityksellisenä kuin formaalia ja strukturoitua arviointia, ja siksi haastatteluissa ei ole osattu tai muistettu nostaa esiin epävirallisempia arvioinnin muotoja. Tiimien onnistumisen kannalta olisi hyödyllistä lisätä eksplikoitavasti niiden agendalle vuorovaikutuksen tunnistaminen ja arvioiminen sekä reflektion tärkeyden korostaminen.

Onnistuminen suhteessa työelämän muutoksiin. Tiimityöhön liittyy sekä ryhmäviestinnän teorioissa että organisaatioiden strategioissa oletus siitä, että tiimissä saavutetaan enemmän kuin yksilöt yksinään saavuttaisivat (Kauppinen ym. 2012; Littlejohn 2002). Jos tavoitteiden saavuttamiseksi ollaan valmiita esimerkiksi sivuuttamaan puutteita resursseissa tai haasteita vuorovaikutussuhteissa, ovatko tiimit kuitenkin silloin varsinaisesti onnistuneita? Jos tiimit voivat olla tyytymättömiä vuorovaikutukseensa samaan aikaan kun ne saavuttavat organisaation asettamia tavoitteita, niissä voisi olettaa koettavan myös epäonnistumisen kokemuksia.

Vaikka edellä kuvatut tavoitteiden saavuttamisen keinot olisivatkin organisaation näkökulmasta myös tehokkaita (esim. Kozlowski & Ilgen 2006, 90), on syytä pohtia, millaisia seurauksia relationaalisen tason haasteiden sivuuttamisesta tai kieltämisestä voi lopulta olla. Tiimin jäsenten sitoutumisen, motivoitumisen ja työhyvinvoinnin kannalta tavoitteiden saavuttamisen tulisi tapahtua mielekkäällä tavalla. Tavoitteen saavuttaminen voi olla vasta osa organisaatioiden tiimityöskentelyllä hakemaa hyötyä. Jos tavoitteiden saavuttamisen prosessi ei tue ryhmässä piilevää mahdollisuutta saavuttaa laadukkaampia lopputuloksia kuin yksilöt saavuttaisivat, ei tiimityö lisää organisaation kilpailukykyä eikä työntekijöiden työssä viihtymistä. Tämä huomio tuntuu käytännön työelämän tiimien toiminnassa jääneen vähälle huomiolle. On esitetty, että osallistamisen ja sitouttamisen keinot voisivat olla hyödyllisiä keinoja vastata työvoiman volyymin pienenemisen uhkaan Suomessa (Alasoini 2011; Kauppinen ym. 2012). Tiimityöskentelyn suosion on nähty perustuvan siihen, että tiimityöskentelyllä voidaan lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja vahvistaa tiimien autonomisuutta (Janhonen 2010; Niemelä & Kalliola 2007). Työelämän tiimityö on tehtäväkeskeistä, mutta lopputulosten lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös vuorovaikutuksen laatuun (esim. Pennanen

& Mikkola 2016) ja siihen, että tehtäväkeskeisyys ei ole niin yksioikoinen asia kuin on totuttu ajattelemaan.

Tiimien jäsenet pitävät työelämää jatkuvasti muuttavana. Käsitys vastaa todellisuutta: työelämälle on ominaista jatkuva muutos (Järvensivu 2014). Tiimien ei kuitenkaan koeta varsinaisesti muuttuneen, vaikka sen merkitys tiimityötä tekevien keskuudessa vaihtelee. Työelämän tiimi voidaan mieltää yhtä lailla yhteistyökokemukseksi, joka edellyttää yhteenkuuluvuuden ja sitoutumisen kokemuksia, kuin rakenteelliseksi nimikkeeksi, jota ei ole tarpeen problematisoida. Kumpaakin käsitystä yhdistää ajatus siitä, että tiimien tärkein tehtävä on saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Tulos siitä, että työelämän tiimit voidaan käsittää monin tavoin, vastaa tiimin käsitteen variaatiota ryhmäviestinnän tradition teoreettisissa näkökulmissa. Nekin perustavat ymmärryksen tiimistä kukin omanlaisille premisseilleen (McLeod & Kettner-Polley 2005; Niemelä & Kalliola 2007). Esimerkiksi funktionaaliseen näkökulmaan kuuluu juurikin oletus tehtäväkeskeisestä luonteesta ja tavoitteiden saavuttamista melko tarkasti määritellyssä ryhmässä (esim. Wittenbaum ym. 2004), kun taas symbolisen konvergenssin teoriassa kokemus ryhmään kuulumisesta on tärkeä osa ryhmän hahmottamista (Socha 1997, 77).

Työelämän muutosten myötä ryhmätyömuodot ovat monipuolistuneet. Tätä voidaan tarkastella bona fide -näkökulman avulla. Tiimien läpäiseviä rajoja ja rajoista käytäviä neuvotteluprosesseja tarkasteleva näkökulma soveltuu hyvin kuvaamaan työelämän tiimien heterogeenisyyttä ja dynaamisuutta tässä ajassa (Beck ym. 2016, 668–669; Putnam ym. 2012, 211) sekä sitä, miten tiimien on vuorovaikutuksessaan neuvoteltava suhteestaan organisaatioon (esim. Laapotti 2016).

Tämän tutkimuksen kontekstina on muuttuva työelämä, erityisesti viestintäteknologian käytön yleistymisen kannalta. Monien muiden tiimityöskentelyn osatekijöiden tavoin teknologian käytöllä voi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin yhteys tiimin onnistumiseen. Johtopäätös on linjassa useiden viimeaikaisten tutkimustulosten kanssa (esim. Gilson ym. 2013). Oma tutkimukseni osoittaa, että tiimien käyttämät teknologiset alustat ovat samankaltaisia vuorovaikutusta ja toimintatapoja ohjaavia rakenteita kuin esimerkiksi normit, kokouskäytännöt, käytössä oleva aika sekä toimivalta. Tällaiset rakenteet voivat sekä rajoittaa tiimin työskentelyä että mahdollistaa ja edistää tiimin onnistumiselle suotuisia käytänteitä, kuten tiimin toiminnan arviointia. Esimerkiksi ajan tai toimintavallan puuttuessa tiimit eivät välttämättä voi reflektoida halutesaankaan sellaisia asioita, joita kehittämällä tiimi voisi suoriutua paremmin. Vaikka tiimit ovat riippuvaisia toimintaympäristöstään, sen tuomia rajoituksia voi tiimi itse vuorovaikutuksessaan säädellä (Beck ym. 2016; Yep ym. 2003).

Työelämän muutosten, etenkin viestintäteknologian kehittymisen ja sen käytön yleistymisen myötä tiimit siis ovat yhä monimuotoisempia. Monimuotoisuus haastaa sitä, miten tiimit käsitetään ja mitä pidetään tiimityöskentelynä. Esimerkiksi viestintäteknologian käytön painoarvo tiimityöskentelyssä saa erilaisia merkityksiä tiimien ja tiimien jäsenten keskuudessa. Tiimit käyttävät erilaisia viestintävälineitä monenlaisiin tarkoituksiin ja vaihte-

levästi keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Tiimien etuliitteenä virtuaalinen ei siis ole kovinkaan tarkka tai erityisen kuvaava. Toisaalta on ymmärrettävää, että monia tarkentavia nimikkeitä tiimeistä käytetään etenkin työelämässä, kun tiimikäsite on niin laajasti ja vaihtelevastikin ymmärrettävissä. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää erottaa, onko esimerkiksi virtuaali-, projekti-, suunnittelu- tai johtotiimien vuorovaikutuksessa jotain toisistaan poikkeavaa, muissakin vastaavan nimisissä tiimeissä esiintyvää, joka perustelisi erilaisten tiimityyppien tarkastelun tutkimuksissa. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että tiimien vuorovaikutukseen kuuluu tekijöitä, jotka voivat olla yhteydessä tiimin toimintaan monin tavoin. Jokin yksi tekijä (kuten virtuaalisuus) ei siten automaattisesti nouse tiimin vuorovaikutusta määrittäväksi tekijäksi. Nämä tulokset tukevat ryhmäviestinnän tutkimuksessa sitä uutta linjaa, jossa tiimejä ei pyritäkään tyypittelemään tai ymmärtämään muuttujien kausaalisuhteiden avulla.

Digitalisaation väistämättömyys työelämässä ei välttämättä tarkoita, että tiimin jäsenet suhtautuisivat siihen myönteisesti tai edes neutraalisti. Tätä on syytä pohtia myös tiimin onnistumisen kannalta. Viestintäteknologian käyttö voi olla teknologiaan kielteisesti suhtautuville jäsenille epämieluisaa, tehotonta ja ehkä jotenkin keinotekoisia. Ryhmän käsityksellä omasta kyvystään on todettu olevan vaikutusta ryhmän suoriutumiseen (Bandura 1997). Voidaankin olettaa, että jos tiimillä on kielteisiä käsityksiä viestintäteknologiasta, sillä on yhteys pystyvyyskäsityksiin ja siten tiimin suoriutumiseen ja onnistumiseen. Jos ei luoteta tiimin pystyvän toimimaan yhdessä viestintäteknologian välityksellä, ei tiimillä ole hyviä edellytyksiä onnistua työskentelyssään.

5.3.2 Teknologian käyttö tiimin vuorovaikutuksessa

Työelämän muutoksiin kuuluu keskeisesti viestintäteknologian käytön yleistyminen ja monipuolistuminen. Ryhmäviestinnän tutkimuskirjallisuudessa viestintäteknologian käytön on todettu muuttaneen myös tiimityöskentelyä: ryhmien jäsenet voidaan koota aiempaa vapaammin, välittämättä aika- ja paikkaraajoista. Lisäksi viestintäteknologian kehittyminen ja yhä monipuolisempien välineiden hyödyntäminen tiimin vuorovaikutuksessa ovat muuttaneet tiimin työskentelyä. (Hollingshead & Contractor 2011.) Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarkastella tiimityötä juuri tämän muutoksen valossa. Tässä luvussa pohdin tutkimuksen tuloksia viestintäteknologian käytön yhteyksistä tiimin vuorovaikutukseen ja suhteutan niitä aiempaan tutkimukseen.

Viestintäteknologia osana tiimityöskentelyä. Tutkimuksen tulosten mukaan tiimin jäsenten käsityksissä työelämästä näkyy teknologian kehittymisen ja yleistymisen läpileikkaava luonne. Viestintäteknologian käyttö on itsestään selvä osa muuttunutta työelämää ja siten myös osa tiimityöskentelyä. Verrattuna tutkimuskirjallisuuteen, jossa viestintäteknologian yleistymisen on nähty merkittävästi muuttaneen ryhmätyöskentelyä (esim. Hollingshead & Contractor 2011), tämän tutkimuksen tuloksissa tiimien virtuaalistuminen ei kuitenkaan näyttäydä erityisen radikaalina muutoksena. Vaikka viestin-

täteknologialla nähdään olevan mahdollisuuksia tiimityön keventämisessä ja sujuvoittamisessa, osoitetaan siihen liittyvän myös monenlaisia riskejä tietotulvasta byrokratian lisääntymiseen ja työntekijöiden korvaamiseen teknologisilla ratkaisuilla. Viestintäteknologian käyttöön suhtaudutaan tyypillisesti neutraalisti tai varovaisen myönteisesti, joskus jopa kielteisesti. Kielteiseen suhtautumiseen kuuluu käsitys siitä, että kokemus tiimistä ja tiimin olemassaolo ovat mahdollisia vain kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla. Viestintäteknologian käyttö tiimeissä tunnutaan kuitenkin hyväksytyin, eikä sen vaikutusten mielletä merkittävästi muuttaneen käytännön tiimityöskentelyä.

Tutkimuksessa havainnoidut tiimit eivät kohdistaneet syvällistä kritiikkiä teknologian käyttöä kohtaan. Voimakkaan kritiikin puute voi tuki johtua siitä, että viestintäteknologian käyttöön on totuttu tai sen käytön ajatellaan olevan välttämätöntä. Viestintäteknologian ubiikki luonne ja sen hyväksyminen myös osana tiimityötä on todettu aiemmissakin tutkimuksissa (esim. Gilson ym. 2013; Staples & Webster 2006). Digitalisaatioon kuuluu myös internetin arkipäiväistyminen (esim. Aula ym. 2006; Rheingold 2002) ja sosiaalisen median tuomat muutokset työelämässä (esim. Matikainen & Huovinen 2017).

Viestintäteknologia yhtenä sosiaalisena rakenteena. Viestintäteknologian käyttö ei kuitenkaan ole sen ohjaavampi, rakentavampi tai määräävämpi kuin mikään muukaan ryhmän vuorovaikutukseen vaikuttava tekijä. *Viestintäteknologia ei itsessään ohjaa tai rakenna tiimin vuorovaikutusta.* Tämän tutkimuksen tulokset siis tukevat niitä viimeaikaisia tutkimustuloksia, joiden mukaan viestintäteknologian käyttö on rakenne siinä missä jokin muukin sosiaalinen rakenne (esim. Bartelt & Dennis 2014, 522; Naik & Kim 2010) tai konteksti (esim. Foster ym. 2015, 2). Sen sijaan tulokset eivät vahvista niitä näkemyksiä, joiden mukaan viestintäteknologian käyttö muokkasi perustavanlaatuisesti ryhmän vuorovaikutusta (esim. Hollingshead & Contractor 2011). Tiimeillä on mahdollisuudet onnistua vuorovaikutuksessaan riippumatta siitä, millaisia viestintäteknologian muotoja tai määriä ne viestinnässään hyödyntävät.

Tutkituissa tiimeissä viestintäteknologiaa käytetään monin tavoin, joten käytön merkitykset tiimien vuorovaikutukselle vaihtelevat. Tiimien jäsenet voivat vaihtelevasti vaikuttaa siihen, miten viestintäteknologiaa käytetään. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan teknologian käyttötapoja ja siten myös tiimin vuorovaikutusta ohjaavat päätös- ja toimivalta, aikarajoitteet, etukäteen määritetty agenda sekä strukturoidut ja formaalit muodot kuten kokouskäytännöt, määrämuotoiset toimintaohjeet tai projektinhallintajärjestelmät. Myös tapaamisen tavoite voi ohjata sitä, miten teknologiaa käytetään – tai toisin päin eli vaikkapa niin, että tiimeissä jätetään tavoitteita huomiotta ja perustellaan tätä teknologian asettamalla rajoituksilla. Aiemmissa tutkimuksissa saadut tulokset jakautuvat: viestintäteknologian käyttö voi yhtä lailla edistää kuin haastaakin tiimin työskentelyä (esim. Anders 2012; Gibson & Gibbs 2006; Kirkman & Mathieu 2004). Tulokset eivät kuitenkaan ole aina keskenään vertailtavissa (Gilson ym. 2014). Adaptiivisen strukturaation teorian huomioiden tiimien ja yksilöiden mukautumisesta teknologiaan teknologiaan mukautumisesta eri tiimeissä ja eri yksilöiden välillä (Wei ym. 2017) tarjoavat oivan viitekehyksen ymmärtää viestin-

täteknologian käytön yhteyttä vuorovaikutustehtäviin. Teorian mukaan se, että tiimin jäsenillä on yhteistä ymmärrystä käytettävän viestintäteknologian ominaisuuksista, edistää tiimin suoriutumista (DeSanctis & Poole 1994).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin arviointikeskusteluissa ilmaistut käsitykset tiimin pystyvyydestä koskevat ennemminkin tiimiä ja tiimityöskentelyä kuin teknologiavälitteistä työskentelyasetelmaa. Näin ollen virtuaalitiimin pystyvyyksiasityksen ymmärtäminen vain viestintäteknologian käyttöön kohdistuvana on epätarkoituksenmukaista (esim. Fuller ym. 2006; Hardin ym. 2007; Schepers ym. 2011). Tämä tulos on tärkeä teoreettinen ja konseptuaalinen kontribuutio virtuaalitiimien pystyvyyksiasityksen tutkimukselle. Lisäksi se antaa aiheita tarkastella virtuaalitiimien virtuaali-etuliitteen merkitystä laajemminkin: tämän tutkimuksen tulosten perusteella *virtuaalisuus ei ole tiimiä määrittävä tekijä*. Sen sijaan tiimien virtuaalisuutta tulisi tarkastella yhtenä siitä isosta joukosta tilanteisia tekijöitä, jotka ovat läsnä tiimin vuorovaikutuksessa. Koko virtuaalitiimin käsitettä voi pitää tämän tutkimuksen tulosten ja pohdintojen perusteella epäkäytännöllisenä ja epätarkkana. Työelämän tiimien tiedetään olevan teknologiavälitteisiä niin vaihtelevin tavoin ja merkityksin, ettei virtuaalisuutta ylipäättäen ole tarkoituksellista käyttää tiimiä tyypittelevänä tai kuvaavana piirteenä.

Voidaan siis todeta, että *viestintäteknologia ei itsessään vaikuta tiimin toimintaan, vaan se, kuinka sitä käytetään*. Tutkimuksessa tarkastellut tiimit olivat tehneet itse joko tarkoituksellisia tai eksplikoimattomia valintoja siitä, kuinka ne alustoja tapaamisissaan käyttivät. Joidenkin tiimien puolesta organisaatio on voinut tehdä valinnat käytettävistä alustoista ja ohjelmista. Tiimien itsenäisyydessä ja päätösvallassa olikin vaihtelua. On kuitenkin osoitettu, että vaikka työelämän tiimit ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa kontekstiinsa, kontekstin varsinainen vaikutus tiimin toimintaan riippuu tiimin vuorovaikutusprosesseista (Beck ym. 2016; Yep ym. 2003). Vaikka tuntuisi siltä, että organisaatio on ohjeistanut tiiminsä teknologian käytön suhteen tiukasti, antavat useimmat tiimiteknologiat mahdollisuuden monipuoliseen ja vaihtelevaan vuorovaikutuskäyttöön tiimin omien tarkoitusten ja toiveiden mukaisesti.

5.3.3 Käytännön sovellusmahdollisuuksia

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa monin tavoin työelämän tiimien kehittämisessä. Tiimien kehittämistyössä voitaisiin yhdessä pohtia sitä, mikä merkitys tiimien käsittämällä eri tavoin voi tiimin työskentelylle olla. Syntykö erilaisista käsityksistä tai tiimityöskentelylle asetetuista odotuksista tiimeissä kuormitusta, alisuoriutumista tai eripuraa? Ehkä olennaista olisi tunnistaa, että käsitykset voivat erota ja eroista johtuen tiimin jäsenet voivat haluta toimia eri tavoin päästäkseen tavoitteisiinsa. Tiimissä kannattaa pohtia muuttuneen työelämän mukanaan tuomia haasteita tiimityöskentelylle ja onnistumiseen liittyviä tekijöitä ja ulottuvuuksia. Vastaavasti tiimit hyötyisivät sen tiedostamisesta, että useat vuorovaikutustekijät voivat yhtä lailla edistää kuin haastaakin onnistumista. Kartoittamalla tiimin jäsenten käsityksiä tiimin merkityksestä ja tiimi-

työn luonteesta ja vaatimuksista voitaisiin tiimityöskentelyä aloitettaessa sovittaa yhteen tavoitteita, odotuksia ja myös teknologian soveltamisen tapoja.

Tiimien kehittämistyössä olisi hyödyllistä tähdentää, että tiimit suorittavat vuorovaikutuksessaan useita monentasoisia ja samanaikaisia tehtäviä, joista osa voi olla etukäteen ja ulkopuolelta annettuja, osa syntyä tiimin vuorovaikutuksessa. Jotkin tehtävät voivat olla sellaisia, joita ei tiimissä niinkään tiedosteta mutta jotka kehittyessään mahdollistavat jonkin uuden ja hyödyllisen syntymisen. Tiimeissä tulisi olla kykyä tunnistaa ja reflektoida vuorovaikutustehtäviä laaja-alaisesti, suhteessa tiimille asetettuihin tavoitteisiin, sekä tiimin vuorovaikutuksen ja elinkaaren kehittyessä myös sen eri vaiheissa. Lisäksi tiimit hyötyisivät siitä, että ne osaisivat tarvittaessa pyrkiä kehittämään vuorovaikutustaan jo sitä mukaan kuin kehittämisen tarpeita huomataan. Tiimin vuorovaikutusta tulisi pystyä arvioimaan, jotta tiimin tavoitteellinen toiminta konkretisoituisi ja tavoitteellisesta toiminnasta tulisi merkityksellistä. Vuorovaikutuksen seurausten reaaliaikainen arviointi voisi auttaa työelämän tiimejä kehittämään toimintaansa.

Tämän tutkimuksen tulokset viestintäteknologian käytöstä tiimeistä tarjoavat monia käytännön työelämän sovellusmahdollisuuksia. Teknologia antaa tiimeille vaihtoehtoja: voidaan hakea kustannustehokkuutta ja lisätä fyysisesti eri paikoissa sijaitsevien asiantuntijoiden yhteistyötä. Onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta olisi kuitenkin hyödyllistä harkita sekä etukäteen että tarvittaessa tiimin toiminnan aikana, miksi viestintäteknologiaa käytetään, miten sen käyttö on tarkoituksenmukaisinta ja miten teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tiimissä voitaisiin kehittää. On jo näyttöä, että virtuaalitiimit onnistuvat kehittämään vuorovaikutustaan koskevia tietorakenteita, motivaatiota ja käsityksiä toiminnastaan, jotka edistävät tiimien tehokkuutta (esim. DeRosa ym. 2004; Kirkman ym. 2012). Tiimin onnistumisen takaamiseksi tulisikin yhteisen keskustelun avulla varmistaa jäsenten yhteisymmärrys teknologian käytöstä ja siihen liittyvistä asenteista ja odotuksista.

Työelämän digitalisaation läpileikkaavuus ei tarkoita sitä, että jokainen tiimin jäsen suhtautuisi virtuaaliseen tiimityöhön hyväksyvästi. Jos tiimissä on jäseniä, joille tiimit ovat olemassa vain kasvokkain viestiessään ja jotka kokevat tiimin hajoavan, jos se ei sijaitse fyysisesti samassa paikassa, on selvää, että tuo käsitys heijastuu tiimiin, viestintäteknologian käyttöön ja jäsenten työhyvinvointiin. Tiimin jäsenet motivoituisivat viestintäteknologian käyttöön paremmin, jos heidän kantansa voitaisiin viestintävälineitä valittaessa ottaa huomioon. Aiempien tutkimustulosten perusteella tiedetään, että tehtävään sitoutuminen on myönteisesti yhteydessä tiimin suoriutumiseen (Chi ym. 2012). On tärkeää huomioida, että työntekijöillä on erilaisia osaamis-, kokemus- ja asennetaustoja, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi pystyvyyskäsityksiin tiimin teknologisen alustan käyttömahdollisuuksista ja tiimin onnistumisesta. Olisi hyödyllistä selvittää jo ennen hajautuneen tiimin kokoamista, millaisia odotuksia tiimin jäsenillä on tiimityöskentelylle, millaista osaamista heillä on ja mitä he ehkä tarvitsivat tuekseen. Olisi myös tarpeen varmistaa, että viestintävälineet ja niiden

käyttötavat mahdollistavat myös arvioivat keskustelut virtuaalitiimien tapauksissa.

Tiimeillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten viestintäteknologian käyttö mielekkäimmin vastaa tiimin tavoitteita, tehtäviä, tarpeita ja osaamista. Tiimillä tulisi olla valtaa tehdä viestintäteknologian käyttöön liittyviä päätöksiä sekä riittävät resurssit tarvittaessa vaihtaa tai kehittää käyttötapoja. Jos tiimin tapaamisiin omaksutut teknologisen alustan käyttötavat eivät mahdollista esimerkiksi arvioivia keskustelutilanteita, spontaaneja keskusteluaiheita, kehitysideoiden tallentamista tai vastuiden ja työtehtävien kierrättämistä, tulisi tiimin olla mahdollista muokata alustan ominaisuuksia tai toimintatapojaan tiimin toiminnan kehittymisen suuntaan. Viestintäteknologian käyttöön liittyvien syiden, mahdollisuuksien ja soveltuvuuden selvittäminen kulloiseenkin tilanteeseen edistäisi tiimien onnistumista.

Tiimin vuorovaikutuksen onnistumiseen ei ole täsmällistä ohjetta. Onnistumiseen vaikuttavat lukemattomat tekijät, joiden merkitys voi olla myönteinen ja kielteinen, suora ja epäsuora. Esimerkiksi viestintäteknologian käyttötavat voivat mahdollistaa, tukea tai estää työskentelyn arviointia virtuaalitiimien vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen tulosten ja niiden pohdinnan perusteella esitänkin päätelmän, että *tiimin onnistumista edistää tiimin kyky tunnistaa erilaisia ryhmäviestinnän tekijöitä ja arvioida niiden merkitystä kulloisessakin tiimissä ja tilanteessa*. Lisäksi tiimin kyky arvioida ja reflektoida olemustaan, tavoitteitansa ja toimintaansa edistävät tiimin onnistumista. Tällaisen tiimitietoisuuden kehittymiseen tulisi organisaatioissa antaa tilaa ja mahdollisuuksia.

Esitän seuraavassa koonnin siitä, mitä onnistuminen työelämän tiimeissä tarkoittaa, miten siihen päästään, mitkä seikat ovat siihen keskeisesti yhteydessä ja miten tiimien onnistumista voidaan kehittää.

- 1) Työelämän tiimien **onnistuminen kuvaa**
 - tiimin tavoitteellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista
 - tiimin tuloksellisuutta eli miten tiimit saavuttavat työtehtäviin kuuluvat, sisällölliset tavoitteensa ja
 - tiimin tehokkuutta ja menestymistä vain siinä suhteessa, miten tiimi priorisoi tehtäviensä suorittamisen esimerkiksi ilmapiirin kustannuksella.
- 2) Työelämän tiimien **onnistumiseen päästään**
 - sitoutumalla tavoitteeseen (siinä määrin, että sivuutetaan mahdollisia ongelmia tai tarpeita) ja
 - toteuttamalla tehtävän kannalta tarkoituksenmukaisia vuorovaikutustehtäviä, jotka ovat paitsi tehtäväkeskeisiä myös relationaalisia.
- 3) Työelämän tiimin **onnistumiseen ovat keskeisesti yhteydessä,**
 - miten tarkoituksenmukaisella tavalla tiimi hyödyntää vuorovaikutuksessaan viestintäteknologiaa
 - millaisia toimintaa tukevia tai estäviä rakenteita tiimissä on (esim. päätösvalta, aikaraja, käytännöt, viestintäteknologian käyttötavat) sekä
 - millainen on tiimin kyky arvioida sekä vuorovaikutustaan että vuorovaikutuksen lopputuloksia.

- 4) Työelämän tiimin **onnistumista voidaan kehittää**
- ohjaamalla ja antamalla välineitä siihen, miten mukautua erilaisiin tilanteisiin ja tekijöihin, joita tiimityöskentelyssä tulee vastaan
 - takaamalla tiimeille riittävästi mahdollisuuksia ja päätösvaltaa tehdä muutoksia ajankäyttöön, viestintäteknologian käyttöön ym. toimintaa ohjaaviin rakenteisiin
 - mahdollistamalla tiimien vuorovaikutuksessa monimuotoisten (niin tehtävä- kuin suhdetason) vuorovaikutustehtävien kehittyminen
 - ohjaamalla ja kannustamalla tiimejä arvioimaan omaa toimintaansa formaalisti ja informaalisti niin vuorovaikutuksen aikana kuin jälkikäteenkin sekä
 - kiinnittämällä huomiota siihen, mitä mahdollisuuksia viestintä-tekniikan käytöllä voidaan saavuttaa ja miten sen käyttöä voitaisiin hyödyntää kunakin tiimin tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Työelämän tiimien koetaan yleensä onnistuvan, vaikka työelämä on kontekstina kompleksinen sekä vaativa ja vaikka tiimien resurssit vaihtelevat. Tiimit kuitenkin rakentavat onnistumistaan vuorovaikutuksessa tavoitteidensa ja mahdollisuuksiensa mukaan. Työelämässä olisi aiheellista kiinnittää tutuiksi tulleisiin tiimeihin uusi, tarkempi fokus. Organisaatioiden odotuksissa tiimityö nähdään mahdollisuutena saavuttaa sekä työtehtävät onnistuneesti että lisätä työntekijöiden sitoutumista, työssä jaksamista ja viihtymistä. Tiimityöskentelyn ideaali tulisi viedä organisaatioissa myös käytännön tasolle: tiimityöskentelyyn tulisi kiinnittää huomiota eikä ottaa tiimien onnistumista itsestäänselvytenä. Niin ikään ei tulisi olettaa, että nimettyjen tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation näkökulmasta onnistuminen tarkoittaisi aina tiimin jäsenten tyytyväisyyttä tai työhyvinvointia.

5.3.4 Jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkimus on osoittanut ryhmäviestinnän tutkimuksessa haasteita ja puutteita sekä joukon kiinnostavia jatkotutkimusaiheita ja -asetelmia työelämän tiimien aihepiiristä. Esittelen lopuksi jatkotutkimusaiheita, jotka liittyvät työelämän tiimien onnistumiseen ja tiimien vuorovaikutukseen laajemminkin. Lisäksi kokoon tutkimuksessani esiin tulleita menetelmällisiä, teoreettisia ja käsitteellisiä huomioita, joihin mielestäni ryhmäviestinnän tutkimuksissa tulisi kiinnittää huomiota.

Jatkuvasti muuttuva työelämä tarjoaa vielä pitkään ajankohtaisia tutkimusaiheita ryhmien ja tiimien kannalta. Työyhteisössä vaikuttavien erilaisten yhteistyörakenteiden muotoja tulisi kartoittaa ja pyrkiä tarkemmin ymmärtämään. Olisi tarpeen selvittää esimerkiksi, miten työelämän muutokset selittävät vaikeutta määrittellä tiimikokemuksia: millaisia yhteyksiä erilaisilla tiimikäsityksillä on tiimien onnistumiseen ja vuorovaikutukseen sekä jäsenten tyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Tiimityötä olisi myös kiinnostavaa selvittää eri alojen sekä julkisen ja yleisen sektoreiden tiimien rakenteiden, viestintäteknologian käytön ja vuorovaikutuksen yhteyksien kannalta.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat aiheita tarkistaa käsityksiä teknologian yhteyksistä tiimin vuorovaikutukseen. Virtuaalisuus on samantyyppinen, vaihtelevalla tavalla tiimin toimintaan vaikuttava rakenne kuin vaikkapa tiimin päätösvalta, käytänteet tai projektinhallintajärjestelmä. Tutkimukseni tulosten mukaan viestintäteknologian käyttötavat vaikuttavat suuresti tiimin toimintaan. Jatkossa olisi aiheellista selvittää, onko myös niin, että tiimin jäsenten suhtautuminen teknologian käyttöön vaikuttaa työskentelyyn enemmän kuin teknologia ja vielä enemmän kuin sen käyttötavat. Vielä ei myöskään tiedetä, missä määrin tiimit suosivat viestimistä kasvokkain tai teknologiavälitteisesti ja millaisia merkityksiä viestintävälillä on tiimityön kokemukseen. Millaisia arvoituksia erilaisiin vuorovaikutustapoihin ja -välineisiin liitetään ja mistä käsitykset saavat vahvistusta? Mitä merkitystä tiimin suoriutumiseen ja pystyvyyskäsitteille on sillä, miten teknologian käyttöön suhtaudutaan? Asenteita olisi tärkeää selvittää mahdollisimman avoimesti, ilman vertaamista kasvokkain viestintään.

Tämä tutkimus tuotti uutta ymmärrystä työelämän tiimien vuorovaikutustehtävistä: niiden rakentumisesta, painotuksista ja jäsentymisen tavoista. Vuorovaikutustehtävien kirjo ja jäsentymisen pää- ja oheistehtäviksi herättävät kuitenkin myös joukon kiinnostavia jatkotutkimusaiheita. Olisi hyödyllistä tutkia, miten pää- ja oheistehtävät ovat tarkalleen yhteydessä toisiinsa ja miten vuorovaikutustehtävien monipuolisuus on yhteydessä tiimin onnistumiseen. Voidaan olettaa, että esimerkiksi tuen jakaminen oheistehtävänä edistää ongelmanratkaisua ja siten tiimin onnistumista.

Työelämän tiimien pystyvyyskäsitteiden lisätutkimus toisi ymmärrystä tiimien onnistumisen prosesseista. Esimerkiksi tiimin kyky tunnistaa vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan olisi aihe, jota tulisi syvemmin tarkastella. Arviointitutkimuksen ei tulisi kohdistua ainoastaan ennalta tavoiteltuihin tuotoksiin, vaan myös relationaalisiiin vuorovaikutustehtäviin ja -tuloksiin, kuten heikentyneeseen koheesioon tai lisääntyneeseen työskentelymotivaatioon. Lisäksi tutkimuksissa tulisi tarkastella tiimin toiminnan ja tulosten yhteyksiä: Mitä tiimissä tapahtuu silloin, kun se saavuttaa tavoitteensa; Miten tiimi voi jo työskentellessään ohjata toimintaansa haluamaansa suuntaan? Pystyvyyskäsitteiden yhteyttä tiimin onnistumiseen olisi tärkeää tutkia monimenetelmällisesti, jotta saadaan ymmärrystä pystyvyyskäsitteiden, tiimiprosessien ja tiimin lopputulosten keskinäisistä yhteyksistä. Näin voitaisiin ymmärtää syvällisemmin tiimin onnistumista prosessina.

Työelämän tiimien tutkimuksessa, kuten ryhmäviestinnän tutkimuksessa laajemminkin, tulisi jatkossa kiinnittää tarkasti huomiota tutkimusasetelmiin ja -menetelmiin. Yhä tarvitaan tutkimustietoa, joka perustuu autenttisen työelämän aineistoihin. Laadullisin ja aineistolähtöisin menetelmin tulisi selvittää, miten vuorovaikutusta pystytään tiimeissä kehittämään ja miten tiimit siten osaavat vaikuttaa onnistumiseensa. Millaista on hyvä vuorovaikutus työelämän tiimissä ja millaista osaamista tiimin onnistuminen edellyttää tai tuottaa? Sen sijaan laajan kyselyaineiston avulla olisi mielekästä selvittää, pitääkö toisen artikkelin tuloksena saatu kokonaiskuva työelämän muutoksista ja niiden heijastu-

misesta tiimikäsityksiin myös laajemmin paikkansa suomalaisten tiimeissä työskentelevien parissa. Käsitysten yhteyksiä tiimien onnistumiseen, vuorovaikutukseen ja jäsenten työtyytyväisyyteen olisi myös hyödyllistä tarkastella syvemmin.

Yhdistämällä erilaisia aineistoja ja menetelmiä voitaisiin verrata tiimin pystyvyyskäsityksiä, tutkijan havaintoja tiimin vuorovaikutuksesta sekä tiimin saavuttamia tuloksia. Olisi hyvä tarkastella tiimejä sekä havainnoiden että haastatellen ja hyödyntäen pitkittäistutkimuksen keinoja. Näin voitaisiin selvittää, miten tiimeissä rakennetaan käsitystä onnistumisesta, miten onnistumista arvioidaan ja miten arviointia hyödynnetään tiimin toiminnan kehittämisessä. Olisi myös mielekästä verrata, miten tiimin jäsenten käsitykset onnistumisprosesseista vastaavat havainnointianalyysia.

Tutkimus tuotti myös teoreettisia ja käsitteellisiä kehitysideoita. Muuttunut työelämä ja viestintäteknologian käytön yleistymisen antavat aihetta arvioida tiimin käsitettä uudelleen. Ryhmäviestinnän tutkimustraditio tarjoaa toki ymmärrystä tämän päivän työelämän tiimien onnistumiseen, ja tradition erilaisia näkökulmia ja teorioita voidaan joiltain osin yhä soveltaa. Esimerkiksi bona fide -näkökulman (Putnam & Stohl 1990; 2012) avulla voidaan pyrkiä valottamaan tarkemmin sitä, miten työelämän suoriutumiso-dotukset heijastuvat tiimeihin ja näkyvät niiden vuorovaikutuksessa. Miten tiimeissä neuvotellaan esimerkiksi organisaation odotusten täyttämisestä? Symbolisen konvergenssin teoriaa (Bormann 2003) soveltamalla voitaisiin selvittää tiimin tulkintoja ja kokemuksia erilaisten tiimien työskentelystä sekä tavoitteellisuudesta niissä. Muutkin tiimiteoriat, kuten funktionaalinen teoria (Gouran & Hirokawa 2003) ja strukturaationäkökulmat (DeSanctis & Poole 1990; Poole ym. 1996) ovat edelleen hyödyllisiä. Kaikkia ryhmäviestinnän teorioita ei kuitenkaan voida soveltaa kaikenlaisiin työelämän tiimeihin. Olisi aina erikseen selvitettävä, mitä tutkimuksessa tarkoitetaan tiimillä ja mitä merkityksiä määritelmällä on tutkimusasetelman kannalta.

Tutkimusalalla olisi tarvetta sellaiselle teorialle, joka pohjautuisi vahvemmin työelämän tiimien tutkimukseen. Esimerkiksi bona fide -näkökulman (Putnam & Stohl 1990) ja adaptiivisen strukturaation teorian (DeSanctis & Poole 1990) yhteiseltä pohjalta voitaisiin tarkastella keskenään merkittävästikin erilaisia työelämän tiimejä, jotka ovat ainakin jossain määrin virtuaalisia, jotka toimivat erilaisissa konteksteissa, toteuttavat erilaisia vuorovaikutustehtäviä ja tavoitteita ja jotka voidaan käsittää ja kokea kovin eri tavoin. Sen sijaan, että työelämän tiimejä määriteltäisiin aiemmin totuttujen määreiden ja reunaehtojen avulla, olisi tarpeen ymmärtää tiimien niitä ominaisuuksia ja ryhmäilmiöitä, jotka ovat olennaisia juuri työelämän vuorovaikutuksessa. Tiimityö on keskeinen ja itsestäänselvä osa työelämää. Sitä tulisi osata tarkastella sekä työelämän muutoksissa että tiimiviestinnän tutkimusalueella uusin, avoimin ja kriittisin silmin.

SUMMARY

Introduction

Teamwork has become an established way to organize work and to respond to the high demands of the constantly changing, often global and intense, working-life context. Understanding how to benefit the most from a team is vital to organizations (Guo et al. 2009). Working life is more and more often at least partly digitally and technologically mediated as well. The most common benefits – and expectations – associated with teamwork are increases in the levels of labor commitment, job satisfaction, and organizational savings. Other advantages of teamwork entail are lowering hierarchical structures in organizations, distributed and shared authority, and more qualitative and efficient work rates (Alasoini 2011; Niemelä & Kalliola 2007). The benefits of working in teams are well known and acknowledged, but the ways to perform in teams according to different kinds of environments and needs are not always identified or examined in depth.

Despite the considerable amount of research focusing on working-life teams, the knowledge concerning successful communication in working-life teams is based on results conceived partially by limiting research approaches. For example, research settings and methods (such as laboratory settings and the use of quantitative research methods, variable-based studies, search for taxonomies and team types), data (collected from students or from zero-history groups), and theoretical and conceptual incoherence have resulted in certain kinds of findings. The results are partly incoherent, challenging to handle, and it is not yet thoroughly known how they could be applied different kinds of working-life teams.

The goal of this doctoral dissertation research is to analyze teamwork in the context of changing working life in which the use of technology-mediated communication has become ubiquitous. The focus is on knowledge- and expertise-based work teams. The goal is to study teamwork qualitatively, without committing to theories or previous findings, and mostly inductively, to deepen the understanding of the essentials of team communication in this changing context of working life. The aim of the study is to determine what teamwork currently is, and what success in working-life teams entails.

Theoretical framework of the study

The concepts of group and team often overlap, and they and they are understood differently depending on the paradigm and theoretical framework used. The most common definition of a group is that of three or more individuals who share a common purpose or goal, who are interdependent of each other, who have social interaction with one another, and who consider themselves a group (Greenbaum & Query 1999, 540; Hollingshead & Poole 2012, 1). In the definitions of the concept of a team, shared purposes and goals are even more essential; most often a team is seen as a particular group type characterized by a

certain goal or identifiable accomplishment to achieve (for example, Hollenbeck et al. 2012, 82; Lipnack & Stamps 2000, 58).

Partly because of the changes in working-life contexts (i.e., globalization, increases in knowledge work, and digitalization), the concepts of groups and teams are not as simple and clear as previously thought. Instead, the boundaries and attributes are more permeable and flexible than before (Stohl & Walker 2002, 237). Technological developments and digitalization have also increased the use of virtual teams. Virtual teams are conceptualized as groups of people working interdependently to accomplish a common goal and who use technology in their interaction across time, location, and organizational boundaries (Lipnack & Stamps 2000, 18). It has been claimed, however, that the virtuality in the concept can be problematic and challenging to define and operationalize (Ebrahim et al. 2009). In this dissertation, the focus is on the working-life context and teams working in that environment. I approach virtual teams without a commitment to any specific definition of the concept. Instead, one of the research agendas is to find out how a working-life team—and virtuality—is formed. I want to find out, what kinds of meanings and conceptualizations are related to teams in the context of the changing working life. I assume that in contemporary working life among knowledge workers, teams are at least partly virtual, i.e., are using communication technology to some extent. The theoretical framework of this dissertation leans on the research tradition of group communication and the study of teams and virtual teams. I explore working-life teams as part of the research tradition continuum in the field.

Although the tradition of group communication research has been part of the field of communication for almost a century (Poole & Zhang 2005, 1), groups and teams are still examined in many other fields and cross-disciplinarily. While the very early beginnings of the interest in groups among communication scholars was strongly affected by other disciplines, the 1950s and 1960s were the turning point in the path of shifting the communicational focus to small-group research (Frey 2002, ix; Gouran 1999, 7). Thereafter, group communication has been seen as a complex phenomenon, and the studies from that time advanced the theoretical thinking in a way that later took the form of a group communication basis, research tradition, typical features of the discipline, and significant theories (Frey 1996, 22; Gouran 1999, 8).

Naturally, there have been periods of criticism during the development of the field. In the 1970s group communication research faced disagreement among scholars. The criticism focused on the theoretical basis—or on the lack of common guidelines and strong theoretical claims to guide the research. Several significant theories, such as functional theory, structuration theory, symbolic-interpretive perspective, and symbolic convergence theory, established their places in the field in the 1990s. The grand theories were later developed further to respond to more complex and versatile group settings and topics, such as naturally occurring small groups and technologically mediated groups. As before groups were studied in the positivist tradition, and with laboratory settings and with groups formed for the studies, the naturalistic research paradigm

gradually took over (Gouran 1999, 20). A bona fide perspective was developed to respond to those new naturalistic research settings.

Since the 2000s, the foci of the studies have been extended even further. Alongside digitalization, research considering technology-mediated communication has been generalized and become part of small-group communication research. Technology-mediated communication has been studied per se and from the perspective of the user or the group. Typically, technology-mediated communication has been compared to face-to-face communication (e.g., Fiol & O'Connor 2005; Guo et al. 2009). Another traditional focus has been task/technology-fit and task-appropriation models (e.g., Zigurs & Khanachi 2008). One important new theory applied in virtual teams is adaptive structuration theory (Poole & DeSanctis 1990).

Initially, the viewpoint in small-group research was quite narrow, positivist, and the main research agenda was to advance possibly most effective group work. Gradually, a multidisciplinary background has emerged alongside a more communicative, interactional, and finally naturalistic tradition, which has enabled more pervasive group research with diverse research methods, theories, and research foci. Nevertheless, quantitative research methods—including laboratory settings and student data—are still prevalent in the tradition of small-group research. This has resulted in knowledge based on the relationships of certain factors in certain situations or certain team types (e.g., Gibbs et al. 2017; Wittenbaum et al. 2004). Some researchers has proposed that now would be the time for a new era, a new paradigm (i.e., Hollenbeck et al. 2012). It has been claimed that to truly and deeply understand small-group communication, it would be necessary to pay attention to the research settings, to the ways studies are being implemented to produce a new, holistic understanding about teams and small groups (Mathieu et al. 2008, 460–463). The pursuit of this new paradigm can be seen in the increased amount of studies and qualitative methods becoming more general (e.g., Gibbs et al. 2017).

The concept of success is often used in U.S. small-group literature, but it is not an established concept in the international field. In this study, success is used as a hypernym for the most common concepts referring to team prosperity. The related concepts to which “success” here refers and covers are productivity, effectiveness, efficacy, and task-orientation. Productivity is seen as task-oriented; it is used to describe the achievements a team accomplishes (Greenbaum & Query 1999, 543). It is problematic that productiveness as a concept is used to describe both team performance outcomes and team interaction outcomes, although referring to performance is more common. The concept of effectiveness is generally used to describe a team’s processes instead of outcomes (i.e., Guzzo & Shea 1992; Mathieu et al. 2008). Efficacy is used as a derivative of a belief-based concept of self-efficacy for groups. The background of the concept stems strongly from the field of psychology and Bandura’s (1977, 1978, 240) method of defining self-efficacy as “a judgement of one’s ability to execute a particular behavior pattern.” Team efficacy has been found to have a predictive connection to actual performance (Gully et al. 2002; Hardin 2007). Virtual team

efficacy, however, can be defined as a team's perception of its abilities to work successfully in a distributed, virtual environment (Fuller et al. 2006, 215). A narrower way to specify virtual team efficacy is to limit it only to cover the beliefs a team has concerning only its ability to use technology (e.g., Hardin 2007, 135). In this study, I use the concept to denote *a team's perceptions of its capabilities to work together successfully as a virtual team*. The goals and tasks of a team are also important concepts related to the success of a team. Teams in working life are strongly goal-oriented. In this dissertation, I use the concept task. Zigurs and Buckland (1998, p. 315) summarize the concept from different classifications. They suggest a definition of tasks as both characteristics and as behavior requirements: a "task is the behavior requirements for accomplishing stated goals, via some process, using given information" (Zigurs & Buckland, 1998, p. 316). Although tasks have been examined from several viewpoints, in most studies, the research focus has been on the classification of task types and characteristics (see, for example, McGrath, 1984; Nouri, Erez, Rockstuhl, Ang, Leshem-Calif & Rafaeli, 2013), or on the task type and its connection to the efficiency of the group (see, for example, Krabberod, 2014; Zigurs & Buckland, 1998).

In this dissertation, I explore the success of working-life teams drawing upon these related concepts and from different perspectives: based on previous literature, in accordance with team members' perceptions and experiences, and by observing team interaction.

Aims and methodological framework of the study

The objective of this study is to explore what teams in today's working-life context mean and what success is in working-life teams. The research setting is qualitative, mostly inductive, and the aim is to study teams as they emerge in the data, without strong influence of previous studies and theoretical viewpoints. To represent the new era of small-group communication research, this study uses different methods and data. The empirical data were collected from contemporary working life, from working-life teams in their natural working environments.

Working life and the increased use of communication technology are the contexts of this study. The basic assumption of this study is that working life has changed and is continuously under development. I also assume that the use of communication technology is an intrinsic part of teams' social interaction. The aim is to analyze team success as it emerged in the data.

The four articles comprise a picture, piece by piece, and the whole picture describes the success of working-life teams. In each of the four articles, the focus is on working-life teams that can also be virtual. The combining features in the studies are working-life teams, success, qualitative research methods, data-driven analysis, and the relationship between communication technology and team success.

The first article is a systematic literature review. Its main objective is to explore what is known and studied about the connection between team interaction and productivity and how that information has been formed. The second

article is based on interview data from Finnish team workers. It draws on the perceptions team members have about the changes in working life and how those changes affect teamwork. Success is examined through team members' heterogeneous perspectives. The third and fourth articles are based on naturalistic videos and audio materials collected from working-life teams in their virtual meetings. The focus in the third article is on tasks that teams are structuring in their virtual meetings and on the ways the tasks structure the meetings. The fourth article goes even deeper into team interaction, as its objective is to understand virtual team efficacy as reflected in team evaluative discussions. The observation is focused on the spontaneously occurring evaluation discussions. The use of naturalistic data has enabled me to analyse naturalistic working-life observational data in the two latter articles, it was possible to analyze what happens in authentic interaction and what success seems to be based on that.

Findings and discussion

According to the findings, teams in working life are goal-oriented, heterogeneous, dynamic, and they use technology in their communication varyingly. Teams in working life can vary in many ways, and the concept of a team can refer to an experience of collaboration, a form of cooperation and joint action, or to the way work is organized. The findings support the claim that working life is constantly changing and development is essential to working life. According to team members, these changes, however, do not affect teamwork. Despite the meaning or form working-life teams take, they are characterized by strong goal- and task orientation. Certain factors in teams' interaction can strengthen or improve their productivity. The same features, however, can also stabilize or deteriorate team productivity.

Different kinds of tasks—from information sharing to developing new ideas and sharing social support—are part of working-life team interaction. The tasks can be assignments given beforehand, but they also structure and emerge during team interaction and can have different emphases. Furthermore, the findings indicate that the tasks a team implements are more essential to team interaction than the use of communication technology.

Teams identify beneficial or crucial performance and outcomes in their interaction. They also reflect on the reasons the team did or did not succeed in accomplishing its assignments. The use of technology may enable, support, or block evaluation discussions in a virtual team interaction. The evaluation discussions reflect the teams' capability to recognize and reflect on their interaction and thus are perceptions of virtual team efficacy. The use of technology is not a more determinant factor in team success process than any other group communication variable or feature. The use of communication technology does not structure team interaction per se, and teams can achieve their accomplishments successfully despite the forms or amount of communication technology they use. Furthermore, the prefix "virtual" does not seem to be specifically describ-

ing or pertinent in the concepts of virtual team efficacy or even virtual teams in general.

To conclude: success in working-life teams is a complex phenomenon. Team members reported that their teams do succeed, although it means ignoring or solving relational contradictions. It seems that, in accomplishing the team goals, the most important feature is the commitment team members show toward their goals. Furthermore, team members do not describe team success as satisfying collaboration or as fluent working. Neither does success mean the most effective, qualitative, pleasant, or even good interaction among team members. A team can achieve its goals by incidence, by deciding to ignore possibly emerging problems, or by excellent leadership. To team members, success refers to productiveness. Team members are generally satisfied with teamwork, and teams achieve the goals they are expected to achieve. However, it seems that the full potential teamwork could offer (work commitment, relational satisfaction, and well-being) is not fully utilized. Team members should have the competence, resources, and authority to discuss what, how, and why communication technology is used in team interaction, and what kinds of purposes, goals, and possibilities they hope to meet. More generally, the ideal of teamwork as it is seen theoretically should be applied in practice: in organizations, it would be beneficial to devote attention to teamwork and not take the outcomes for granted. Furthermore, organizational goals and task achievement should not be equated with team members' contentment and well-being.

KIRJALLISUUS

- Aiken, M., Gu, L. & Wang, J. 2013. Task knowledge and task-technology fit in a virtual team. *International Journal of Management*, 30 (1), 3–11. Saatavana: <https://search.proquest.com/docview/1315137148?accountid=11774>.
- Alasoini, T. 2011. Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 1/2011, 32–41.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0. (uudistettu painos)*. Tampere: Vastapaino.
- Anders, H. P. 2012. Technology-mediated collaboration, shared mental model and task performance. *Journal of Organizational and End User Computing*, 24, 64–81.
- Anderson, A. H., McEwan, R., Bal, J. & Carletta, J. 2007. Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 23, 2558–2580.
- Anderssen, P., Konrad, U. & Neck, C. P. 2012. The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 68–82.
- Apker, J., Propp, K. M. & Zabava Ford, W. S. 2005. Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: An exploration of nurse role dialectics. *Journal of Applied Communication Research*, 33 (2), 93–115
- Argote, L. & McGrath, J. E. 1993. Group processes in organizations: Continuity and change. Teoksessa C. I. Cooper & I. T. Robertson (toim.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Lontoo: Wiley, 333–389.
- Atkinson, P. 2005. Qualitative research – unity and diversity. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 6 (3), Art. 26.
- Aula, P., Matikainen, J. & Villi, M. 2006. *Verkko yhteiskunnallisena tilana*. Teoksessa P. Aula, J. Matikainen & M. Villi (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki, 9–21.
- Bacon, N. & Blyton, P. 2007. Conflict for mutual gains? *Journal of Management Studies*, 44, 814–834.
- Bales, R. F. 1951. *Interaction process analysis. A method for the study of small groups*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Times Books.
- Bandura, A. 1978. Reflections on self-efficacy. *Advances in Behavioral Research and Theory*, 1, 237–269.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.
- Barczak, G. & McDonough, E. F. 2003. Leading global new product development: Views from the trenches'. *R&D Management*, 33 (5), 463–479.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L. & Colbert, A. E. 2007. The moderating role of top management team interdependence: Implications

- for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544–557.
- Bartelt, V. L. & Dennis, A. R. 2014. Nature and nurture: The impact of automaticity and the structuration of communication on virtual team behavior and performance. *MIS Quarterly*, 38 (2), 521–538.
- Betlehem, J. & Biffingnandi, D. 2012. *Handbook of web surveys*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City: Doubleday.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma*. (suom. ja toim. V. Raiskila) Helsinki: Gaudeamus.
- Beck, S. J., Bourdeaux, R., Tunnariello, N. & Paskewitz, E. A. 2016. A review and technological consideration of the bona fide group perspective. *Small Group Research*, 47 (6), 665–691.
- Berry, G. R. 2011. Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *International Journal of Business Communication*, 48 (2), 186–206.
- von Bertalanffy, L. 1968. *General system theory. Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Boone, C. & Hendriks, W. 2009. Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55 (2), 165–180.
- Bormann, E. G. 2003. Symbolic convergence theory. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication: Theory & practice. An anthology*. 8. painos. Los Angeles: Roxbury, 39–47.
- Bormann, E. G., Cragan, J. F. & Shields, D. C. 2001. An expansion of the rhetorical vision component of the symbolic convergence theory. *Communication Studies*, 48, 254–276.
- Bryant, S. M., Albring, S. M. & Murthy, U. 2009. The effects of reward structure, media richness and gender on virtual teams. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10 (4), 190–213.
- Burleson, B., R., Metts, S. & Kirch, M. W. 2000. *Communication in close relationships*. Teoksessa C. Henrick & S. S. Hendrick (toim.) *Close Relationships: A sourcebook*. Thousand Oaks: Sage, 245–258.
- Caballer, A., Gracia, J. F. & Peiró, M. 2005. Affective responses to work process and outcomes in virtual teams: Effects of communication media and time pressure. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 245–260.
- Chi, S.-P., Chang, Y.-Y. & Tsou, C.-M. 2012. The effect of team characteristics and communication environment to the virtual team performance. *International Journal of Networking and Virtual Organisations archive*, 10 (2), 137–152.

- Deeter-Schmelz, D. & Ramsey, R. P. 2003 An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 409–424.
- deGuinea, A. O, Webster, J. & Staples, D. S. 2012. A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49, 301–308.
- Delamont, S. & Atkinson, P. 2004. Qualitative research and the postmodern turn. Teoksessa M. A. Hardy & A. Bryman (toim.) *Handbook of data analysis-* Lontoo: Sage, 667–681.
- Dellinger, A. B. & Leech, N. L. 2007. Toward a unified validation framework in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (4), 309–332.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2005. The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 1–28.
- Dennis, A. R. & Garfield, M. J. 2003. The adaption and use of GSS in project teams: Toward more participative processes and outcomes. *MIS Quarterly*, 27 (2), 289–323.
- DeRosa, D. Hantula, D. Kock, N. & D’Arcy, J. 2004. Trust and leadership in virtual teamwork: A Media Naturalness Perspective. *Human Resource Management*, 43 (2/3), 219–232.
- DeSanctis, G. & Poole, M. S. 1994. Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5 (2), 121–146.
- Dickson, D. & Hargie, O. & Wilson, N. 2008. Communication, relationships, and religious difference in the Northern Ireland workplace: A study of private and public sector organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 36 (2), 128–160.
- Dixon, K. R. & Panteli, N. 2010. From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63 (8), 1177–1197.
- Ebrahim, N. A., Ahmed, S. & Taha, Z. 2009. Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (3), 2653–2669.
- van Engele, J. M. L., Kiewiet, D. J. & Terlow, P. 2001. Improving performance of product development teams through managing polarity. *International Studies of Management and Organization*, 31 (1), 46–63.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eurofound. 2018. Living and working in Europe 2017. Publications Office of the European Union. Luxembourg.
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18007en.pdf
- Fernback, J. 2007. Beyond the diluted community concept: A symbolic interactionist perspective on online social relations. *New Media & Society*, 9 (1), 49–69.

- Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. 2005. Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization Science*, 16, 19–32.
- Flanagin, A. J., Tiyaamornwong, V., O'Connor, D. & Seibold, D. R. 2002. Computer-mediated group work: The interaction of sex and anonymity. *Communication Research*, 29 (1), 66–93.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. 2017. Strategies for building virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60, 25–34.
- Fornäs, J. 1999. Digitaaliset rajaseudut. Identiteetti ja vuorovaikutteisuus kulttuurissa, mediassa ja viestinnässä. A. Järvinen (suom.). Teoksessa A. Järvinen & I. Mäyrä (toim.) *Johdatus digitaaliseen kulttuuriin*. Tampere: Vastapaino, 29–50.
- Foster, M. K., Abbey, A., Callow, M. A., Zu, X. & Wilbon, A. D. 2015. Rethinking virtuality and its impact on teams. *Small Group Research*, 46 (3), 1–33.
- Frey, L. R. 1996. Remembering and “re-remembering”: A history of theory and research on communication and group decision making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 19–51.
- Frey, L. R. (toim.) 2002. *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Frey, L. R. & Sunwolf. 2005. The symbolic-interpretive perspective on group life. Teoksessa M. S. Poole & A. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 185–239.
- Fulk, J. & McGrath, J. E. 2005. Touchstones: A framework for comparing premises of nine integrative perspectives on groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups*. Thousand Oaks: Sage, 397–426.
- Fuller, M., Hardin, A. & Davidson, R. 2006. Efficacy in technology-mediated distributed teams. *Journal of Management Information Systems*, 23 (3), 209–235.
- Gergen, K. J. 2015. Toward a relational humanism. *The Journal of Humanistic Counseling*, 54 (2), 149–165.
- Gibbs, J., Sivunen, A. & Boyraz, M. 2017. Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*.
- Gibson, C. B. 1999. Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *The Academy of Management Journal*, 42 (2), 138–152.
- Gibson, C. M. & Gibbs, J. L. 2006. Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team motivation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451–495.
- Gibson, C. B., Randel, A. E. & Earley, P. C. 2000. Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group & Organization Management*, 25, 67–97.

- Giddens, A. 1976. *New rules of sociological method*. Lontoo: Hutchinson.
- Giddens, A. 1979. *Central problems in social theory*. Lontoo: Macmillan.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California.
- Gilson, L. L., Maynard, T. M. & Bergiel, E. B. 2013. Virtual team effectiveness: An experiential activity. *Small Group Research*, 44 (4), 412–427.
- Gilson, L. L., Maynard, T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2014. Virtual teams research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41 (5), 1313–1337.
- Glynn, M. A., Kazanjian, R. & Drazin, R. 2010. Fostering innovation in complex product development settings: The role of team member identity and interteam interdependence. *The Journal of Product Innovation Management*, 27 (7), 1082–1095.
- Gouran, D. S. 1990. Exploiting the predictive potential of structuration theory. Teoksessa J. A. Anderson (toim.) *Communication Yearbook 13*. Newbury Park: Sage, 313–322.
- Gouran, D. S. 1999. Communication in groups: The emergence and evolution of a field study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 3–36.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 2003. Effective decision making and problem solving in groups: A functional perspective. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L. A. Samovar, & L. D. Henman (toim.) *Small group communication*. 8. painos. Los Angeles: Roxbury, 27–38.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 1996. Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.), *Communication and group decision making*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 55–80.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 1983. The role of communication in decision-making groups: A functional perspective. Teoksessa M. S. Mander (toim.) *Communications in transition*. New York: Praeger, 168–185.
- Greenbaum, H. H. & Query, J. L. 1999. Communication in organizational work groups. A review and analysis of natural work group studies. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *The handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks: Sage, 539–564.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 2005. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 191–216.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. & Beaubien, J. M. 2002. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 819–832
- Guo, Z., D’Ambra, J., Turner, T. & Zhang, H. 2009. Improving the effectiveness of virtual teams: A comparison of video-conferencing and face-to-face

- communication in China. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52 (1), 1-16.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. 1992. Group performance and intergroup relations in organizations. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 269-313.
- Hackman, J. R. 1987. The design of work teams. Teoksessa J. W. Lorsch (toim.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 315-342.
- Hackman, J. R. & Walton, R. E. 1986. The leadership of groups in organizations. Technical Report 16. Research Program on Group Effectiveness'. Yale School of Organization and Management.
- Han, H. J., Hiltz, S. R., Fjermestad, J. & Wang, Y. Q. 2011. Does medium matter? A comparison of initial meeting modes for virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54, 376-391.
- Hardin, A. M., Fuller, M. A. & Davidson, R. M. 2007. I know I can, but can we? Culture and efficacy beliefs in global virtual teams. *Small Group Research*, 38 (1), 130-155.
- Hardin, A. M., Fuller, M. A. & Valacich, J. S. 2006. Measuring group efficacy in virtual teams. New questions in an old debate. *Small Group Research*, 37 (1), 65-85.
- Hardy, M. & Bryman, A. (toim.) 2004. *Handbook of data analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Hargie, O., Dickson, J. M. & Stringer, M. 2008. Communicating Social Identity: A Study of Catholics and Protestants in Northern Ireland. *Communication Research*, 35 (6), 792-821.
- Henderson, L. S. 2008. The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39, 48-59.
- Henrich J. I., Heine, S. J. & Norenzayan, A. 2010. The weirdest people in the world? *Behavioral Brain Science*, 33 (2-3), 61-83.
- Hirokawa, R. Y., Cathcart, R. S., Samovar, L. A. & Henman, L. D. (toim.) 2003. *Small group communication: Theory & practice*. An anthology. 8. painos. Los Angeles: Roxbury.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. 2012. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99, 390-403.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B. & Schouten, M. E. 2012. Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37, 82-106.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D.R., Segoe, D. J., Hedlund, J., Major, D. A. & Phillips, J. 1995. Multilevel theory of team decision making: Decision performance in

- teams incorporating distributed expertise. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 292-316.
- Hollingshead, A. B. & Contractor, N. S. 2011. New media and small group organizing. *The handbook of new media*. Thousand Oaks: Sage.
- Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. 2012. Group research methods. An introduction in research methods for studying groups and teams. New York: Taylor & Francis. 1-5.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. 2005. A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 21-62.
- Hong, J. F. L. & Vai, S. 2008. Knowledge-sharing in cross-functional virtual teams. *Journal of General Management*, 34 (2), 21-37.
- Horila, T. 2017. Contents and functions of dramatizations in team decision making. *International Journal of Business Communication*. Julkaistu Online First.
- Hsu, J. L. & Chou, H. W. 2009. The effects of communicative genres on intra-group conflict in virtual student teams. *International Journal of Distance Education Technologies*, 7, 1-22.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology* 56, 517-543.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen - tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Joe, S.-W., Tsai, Y.-H-, Lin, C.-P. & Liu, W.-T. 2014. Modeling team performance and its determinants in high-tech industries: Future trends of virtual teaming. *Technological Forecasting & Social Change*, 88, 16-25.
- Joshi, A., Lazarova, M. B. & Liao, H. 2009. Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organizational Science*, 20, 240-252.
- Jong, A. d., Ruyter, K. D. & Wetzels, M. 2006. Linking employee confidence to performance: A study of self-managing service teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (4), 576-587.
- Järvensivu, A. 2014. Työelämän muutokset, sukupolvet, miehet & naiset. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Yliopistopaino, 347-381.
- Järvinen, A. & Järvinen, P. 2000. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. M. Tillman. (suom.) *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Salo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) 2012.

- Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos 2013. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf.
- Kearney, E., Gebert, D. & Voleple, S. C. 2009. When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581–598.
- Keller, R. T. 2001. Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 547–555.
- Keyton, J. 2006. *Communicating in groups: Building relationships for group effectiveness*. 3. painos. New York: Oxford University Press.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B. & Kim, K. 2012. Across borders and technologies: Advancements in virtual team research. Teoksessa S. W. J. Kozlowski (toim.) *Oxford handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 789–858.
- Kirkman, B. L. & Mathieu, J. E. 2005. The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700–718.
- Kirkman, B. L. & Mathieu, J. E. 2004. The role of virtuality in work team effectiveness. *Academy of Management Proceedings*.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. 2000. Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 48–65.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. 2004. The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 175–192.
- Kock, N. & Lynn, G. S. 2012. Electronic media variety and virtual team performance: The mediating role of task complexity coping mechanisms. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 55, 325–344.
- Kozlowski, S. W. & Bell, B. S. 2003. Work groups and teams in organizations. Teoksessa W. C. Bormann, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (toim.) *Handbook of psychology*. Hoboken: John, Wiley & Sons, 333–375.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124.
- Krabberød, T. 2014. Task uncertainty and mission command in a naval context. *Small Group Research*, 45 (4), 416–434.
- Kramer, M. W. 2008. Bona fide groups. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The International Encyclopedia of Communication*. John, Wiley & Sons.
- Kramer, M. W. 2007. Shared Leadership in a Community Theater Group: Filling the Leadership Role. *Journal of Applied Communication Research*, 34 (2), 141–162.
- Krippendorff, K. 2004. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Kuhn, T. S. 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. (suom. K. Pietiläinen). Helsinki: WSOY.

- Köhler, T., Cramton, C. D. & Hinds, P. J. 2012. The meeting genre across cultures: Insights from three German-American collaborations. *Small Group Research*, 43 (2), 159-185.
- Laapotti, T. 2016. Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, 24-45.
- Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F. & Law, M. 2001. Information technology and the work environment - does IT change the way people interact at work? *Human Systems Management*, 20 (3), 267-279.
- Liao, H., Liu, D. & Loi, R. 2010. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1090-1109.
- Larson, C. E. & LaFasto, F. M. J. 1989. *Teamwork: what must go right, what can go wrong*. Newbury Park: Sage.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana: http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Li, S.-C. S. 2007. Computer-mediated communication and group decision making. A functional perspective. *Small Group Research*, 38 (5), 593-614.
- Lin, C. P., Chiu, C. K., Joe, S. W. & Tsai, Y. H. 2010. Assessing online learning ability from a social exchange perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 26, 849-867.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. 3. painos. Lontoo: Sage.
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2011. *Qualitative communication research methods*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J. & Thomas, J. B. 1995. Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *The Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. *Virtual teams. People working across boundaries with technology*. 2. painos. New York: Wiley.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of human communication*. 7. painos. Belmont: Wadsworth.
- Liu, Y. C. & Li, F. C. 2012. Exploration of social capital and knowledge sharing: An empirical study of student virtual teams. *International journal of Distance Educational Technologies*, 10, 17-38.
- Lu, L. Y., Yuan, Y. C. & McLeod, P. L. 2012. Twenty-five years of hidden profiles in group decision making: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 16 (1), 54-75.
- Mabry, L. 1999. Circumstantial ethics. *American Journal of Evaluation*, 20 (2), 199-212.

- Majchrzak, A., Rice, R., Malhotra, A., King, N. & Ba, S. 2000. Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team. *MIS Quarterly*, (24) 4, 569–600.
- Mangrum, F. G., Fairley, M. S. & Wieder, D. L. 2001. Informal problem solving in the technology-mediated workplace. *Journal of Business Communication*, 38 (3), 315–336.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, S. C. & Salas, E. 2018. Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145–179.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), 356–376.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Taylor, S. R., Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. 2007. An examination of the effects of organizational district and team contexts on team processes and performance: A meso-mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 891–910.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410–476.
- Matikainen, J. & Huovinen, J. 2017. Sosiaalinen media terveyden edistämässä. *Duodecim*, 133, 1003–1007.
- McGrath, J. E. 1984. *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- McLeod, P. L. & Kettner-Polley, R. 2005. Psychodynamic perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 63–97.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Monalisa, M., Daim, T., Mirani, F., Dash, P., Khamis, R. & Bhusari, V. 2008. Managing global design teams. *Research Technology Management*, 51 (4), 48–59.
- Moses, J. & Knutsen, T. (toim.) 2012. *Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research*. 2. painos. Palgrave Macmillan.
- Myers, K. K. & McPhee, R. D. 2006. Influences on member assimilation in workgroups in high reliability organizations: A multilevel analysis. *Human Communication Research*, 32, 440–468.
- Naik, N. & Kim, D. 2010. An extended adaptive structuration theory framework for determinants of virtual team success. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10 (2).
- Niemelä, J. & Kalliola, S. 2007. Team membership and experiences of work in Finnish context. *Economic and Industrial Democracy*, 28, 552–588.
- Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Leshem-Calif, L. & Rafaeli, A. 2013. Taking the bite out of culture: The impact of task structure and task type

- on overcoming impediments to cross cultural team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (6), 739–763.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. & Valo, M. 2014. Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life - challenges and opportunities. Teoksessa T. Heiskanen (toim.) *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu* (5/2014). Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, 185–192.
- Othman, A. K., Abdullah, H. S. & Ahmad, J. 2009. The influence of work motivation on emotional intelligence and team effectiveness. *Vision* (09722629), 13 (4), 1–14.
- Panteli, N. & Tucker, R. 2009. Power and trust in global virtual teams. *Communications of the ACM* 52, (12), 113–115.
- Park, W-W., Kim, M. S. & Gully, S. M. 2017. Effect of cohesion on the curvilinear relationship between team efficacy and performance. *Small Group Research*, , 1–27. Julkaistu Online First.
- Pennanen, E. & Mikkola, L. 2016. Work Coordination as a Social Interaction Process in Nursing Staff Meetings. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6 (2), 23–41.
- Pilny, A., Poole, M. S., Reichelmann, A. & Klein, B. 2017. A structural group decision-making perspective on the commons dilemma: results from an online public goods game. *Journal of Applied Communication Research*, 45 (4), 413–428.
- Pinjani, P. & Palvia, P. 2013. Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50, 144–153.
- Poole, M. S. 1983. Decision development in small groups, III: A multiple sequence model of group decision development. *Communication Monographs*, 50 (4), 321–341.
- Poole, M. S. & DeSanctis, G. 1990. Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration. Teoksessa J. Fulk & C. Steinfield (toim.) *Organization and communication technology*. Newbury Park: Sage, 175–195.
- Poole, M. S., Seibold, D. R. & McPhee, R. D. 1996. The structuration of group decisions. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision-making*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 114–146.
- Poole, M. S., Seibold, D. R. & McPhee, R. D. 1985. Group decision-making as a structural process. *Quarterly Journal of Speech*, 71 (1), 74–102.
- Poole, M. S. & Zhang, H. 2005. Virtual teams. Teoksessa S. A. Wheelan (toim.) *The handbook of group research and practice*. Thousand Oaks: Sage, 363–386.
- Porter, C. O. L. 2005. Goal orientation: Effects of backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 811–818.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. 2004. Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *Advances in Information Systems*, 35 (1), 6–36.

- Putnam, L. L. 2003. Dialectical tensions and rhetorical tropes in negotiations. *Organization Studies*, 25 (1), 35-53.
- Putnam, L. L. & Stohl, C. 1996. Bona fide groups: An alternative perspective for communication and small group decision making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: Sage, 147-178.
- Putnam, L. L. & Stohl, C. 1990. Bona fide groups: A reconceptualization of groups in context. *Communication Studies*, 41 (3), 249-265.
- Putnam, L. L. Stohl, C. & Baker, J. 2012. Bona fide groups: A discourse perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. Hollingshead (toim.) *Research methods for studying groups: A behind-the-scenes guide*. New York: Taylor & Francis/Routledge, 210-234.
- Pyöriä, P. 2001. Hajautettu työ. Teoksessa R. Blom, H. Melin & P. Pyöriä (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus, 175-196.
- Quandt, T. 2008. Observation. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Publishing: Blackwell Reference Online.
- Rains, S. A. 2007. Perceptions of traditional information sources and use of the World Wide Web to seek health information: Findings from the health information national trends survey. *Journal of Health Communication*, 12 (7), 667-680.
- Rains, S. A. & Bonito, J. A. 2017. Adaptive structuration theory. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-9.
- Rheingold, H. 2002. *Smart mobs: The next social revolution: Transforming cultures and communities in the age of instant access*. New York: Basic Books.
- Ruben, B. & Stewart, L. 2006. *Communication and human behavior*. Boston: Pearson.
- Ruohomäki, V. & Koivisto, S. 2007. Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa. *Tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. Työelämän tutkimus*, 1, 40-51.
- Ryan, G. & Bernard, R. 2000. Data management and analysis methods. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 769-802.
- Sarker, S., Sarker, S. & Schneider, C. 2009. Seeing remote team members as leaders: A study of US-Scandinavian teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52, 75-94.
- Schepers, J., de Jong, A., de Ruyter, K. & Wetzels, M. 2011. Fields of gold: Perceived efficacy in virtual teams of field service employees. *Journal of Service Research*, 14, 372-389.
- Scheufele, B. 2008. Content analysis, qualitative. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Reference Online.
- Scholl, A. 2008. Qualitative methodology. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Reference Online.

Saatavana:

http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2014_chunk_g978140513199522_s1-1

- Schultz, B. G. 1999. Improving group communication performance. An overview of diagnosis and intervention. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 371-394.
- Schweitzer, L. & Duxbury, L. 2010. Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20, 267-295.
- Scott, M. E. 2013. "Communicate through the roof". A case study analysis of the communicative rules and resources of an effective global virtual team. *Communication Quarterly*, 61 (3), 301-318.
- Schiller, S. Z. & Mandiwalla, M. 2007. Virtual team research. An analysis of theory use and a framework for theory appropriation. *Small Group Research*, 38 (1), 12-59.
- Seibold, D. R. & Meyers, R. A. 2007. Group argument: A structuration perspective and research program. *Small Group Research*, 38 (3), 312-336.
- Seyfarth, B. 2000. Structuration theory in small group communication: A review and agenda for future research. *Annals of the International Communication Association*, 23 (1), 341-380.
- Shu, W., Lin, H. C. & Wang, G. 2015. Inter-group collaboration: Factoring technology characteristics and task type. *International Journal of e-Collaboration*, 11 (2), 28-46.
- Silverman, D. 2014. *Interpreting qualitative data*. 5. painos. Los Angeles: Sage.
- Silverman, D. 2013. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research*. 2. painos. Los Angeles: Sage.
- Silverman, D. 2011. *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. 4. painos. Los Angeles: Sage.
- Socha, T. J. 1997. Group communication across the life span. Teoksessa L. R. Frey & J. K. Barge (toim.) *Managing group life: Communicating in decision making groups*. Boston: Houghton Mifflin, 3-28.
- Spitzberg, B. H. 1994. The dark side of (in)competence. Teoksessa W. R. Cupach & B. H. Spitzberg (toim.) *The dark side of interpersonal communication*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 315-320.
- Stohl, C. & Putnam, L. L. 2003. Communication in bona fide groups: A retrospective and prospective account. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context: Studies of bona fide groups*. Mahwah: Erlbaum, 399-414.
- Stohl, C. & Walker, K. 2002. A bona fide perspective for the future of groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *New directions in group's communication*. Thousand Oaks: Sage, 237-252.
- Strauss, S. G. 1999. Testing a typology of tasks. Empirical validation of McGraths's (1984) group task circumplex. *Small Group Research*, 30 (2), 166-187.

- Staples, D. S. & Webster, J. 2008. Exploring traditional and virtual team members' "best practices". A social cognitive theory perspective. *Small Group Research*, 38 (1), 60-97.
- Suh, A., Shin, K. S., Ahuja, M. & Kim, M. S. 2011. The influence of virtuality on social networks within and across work groups: A multilevel approach. *Journal of Management Information Systems*, 28, 351-386.
- Thomas, D. M. & Bostrom, R. P. 2010. Vital signs for virtual teams: An empirically developed trigger model for technology adaptation interventions. *MIS Quarterly*, 34 (1), 115-142.
- Tellis, W. M. 1997. Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3 (3), 1-19.
- Topping, A. 2010. The quantitative-qualitative continuum. Teoksessa K. Gerrish & A. Lacey (toim.) *The research process in nursing*. Oxford: Wiley-Blackwell, 129-141.
- Townsend, M. A., Demarie, S. M. & Hendrickson, A. R. 1998. Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12 (3), 17-29.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos)*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (toim.) 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. Saatavana: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16 (10), 837-851.
- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. 2011. Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977-2008. *Työelämän tutkimus*, 1, 3-18.
- Virolainen, H. 2010. *Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Waldeck, J. H., Shepard, C. A., Teitelbaum, J, Farrar, W. J. & Seibold, D. R. 2002. New directions for functional, symbolic convergence, structuration, and bona fide group perspectives of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage, 3-24.
- Wei, L. H., Thurasamy, R. & Popa, S. 2017. Managing virtual teams for open innovation in global business services industry. *Management Decision*.
- Whiteoak, J. W., Chalip, L. & Hort, L. K. 2004. Assessing group efficacy. Comparing three methods of measurement. *Small Group Research*, 35 (2), 158-173.
- Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. 2004. The functional

- perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, 35 (1), 17-34.
- Yang, Z., Sun, J., Zhang, Y. & Wang, Y. 2017. Virtual collaboration effectiveness in multi-organization projects: Tool usability, task alignment and team connectivity. *PACIS 2017 Proceedings*, 196.
- Yep, G. A., Reece, S. & Negrón, E. L. 2003. Culture and stigma in a bona fide group: An analysis of boundaries and context in a closed support for Asian American living with HIV infection. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context: Studies of bona fide groups*. Mahwah: Erlbaum, 157-180.
- Zhang, H. & Poole, M. S. 2010. Virtual team identity construction and boundary maintenance. Teoksessa S. D. Long (toim.) *Communication, relationships, and practices in virtual work*. Idea group.
- Zigurs, I. & Buckland, B. K. 1998. A theory of task/technology fit and group support systems effectiveness. *MIS Quarterly*, 22 (3), 313-334.
- Zigurs, I. & Khazanchi, D. 2008. From profiles to patterns: A new view of task-technology fit. *Information Systems Management*, 25 (1), 8-13.