

Noora Ahonen

**VERKOSTOTYÖHÖN SITOUTUMINEN
TEKNOLOGIAVÄLITTEISISSÄ
VUOROVAIKUTUKSESSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2021

TIIVISTELMÄ

Ahonen, Noora

Verkostotyöhön sitoutuminen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2021, 85 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tämän tutkielman tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvan viestinnän merkityksestä sekä verkostojen toimijoiden sitoutumisesta verkostoon. Tutkielman tarkoituksena hahmottaa ja avata tekijöitä, jotka edesauttavat verkoston toimijoiden sitoutumista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan verkostotyöhön. Tutkielman tarkastelun kohteena on valtiovarainministeriön hallinnoiman kansallisen tekoälyverkko AuroraAI:n verkosto sekä verkoston toimijat. Julkisessa hallinnossa yhä useampi hanke toteutetaan verkostotyönä, joka oikein toimiessaan mahdollistaa kestävämmät sekä onnistuneemmat ratkaisut poikkisektoraalisessa yhteistyössä. Sitoutuneet, aktiiviset verkoston toimijat ovat avainasemassa verkostotyön onnistumisessa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostettiin aiemman lähdekirjallisuuden perusteella teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta, verkostotyöskentelystä sekä sitoutumisesta. Tutkielman empiirinen vaihe toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna AuroraAI:n verkoston jäseniä haastatteleamalla. Aineiston analyysi hahmotettiin hyödyntämällä apuna Kahnin (1990) kolmea sitoutumiseen vaikuttavaa psykologista tilaa. Aineiston perusteella pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa toimivassa verkostossa.

Tulosten perusteella teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan verkostotyöhön sitoutumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, jotka yhdessä muokkaavat yksilön sitoutumista verkostoon dynaamisesti ja jatkuvasti ympäristön vaikutusten alaisena. Sitoutumisen tekijät vaikuttavat yksilön kokemaan turvallisuuden, merkityksellisyyden sekä käytettävyyden tunteeseen. Tulosten perusteella voidaan todeta tekijöiden vaikuttavan niin suorasti kuin epäsuorastikin toimijoiden sitoutumiseen verkostossa.

Asiasanat: verkostotyöskentely, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, työntekijän sitoutuminen

ABSTRACT

Ahonen, Noora

Engagement to collaborative networks via computer-mediated interaction

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2021, 85 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

The aim of this study is to strengthen the understanding about the factors that affect how engaged the collaborators are to the collaborative network, when communication is done via computer-mediated interaction. The purpose of the study is to outline and open the factors that increase the engagement of collaborators to collaborative networks in technology-mediated interaction. The context of the study is created in the collaborative network of the Finnish national artificial intelligence network AuroraAI, which is administered by the Ministry of Finance. In public administration, many projects are nowadays organized to collaborative networks which, when properly functioning, enables more sustainable and successful solutions in cross-sectoral cooperation. Engaged, active collaborators are one of the keys to successfully functioning collaborative networks.

The theoretical framework of this study was based on previous literature about computer-mediated interaction, collaborative networks, and commitment. The empirical phase of this study was done by performing a semi-structured thematic interview. These interviews were made by interviewing members of the AuroraAI network. The analysis of the data was outlined with the help of Kahn's (1990) three psychological states that are influencing one's engagement. By analyzing the data, it was possible to find the factors that affect to an individual's engagement as they operate in collaborative networks through computer-mediated interaction.

Based on the results, in collaborative networks where communication is done via computer-mediated interaction, the engagement is influenced by many different factors. Together they shape an individual's engagement in the network dynamically and continuously under the influence of the environment. These engagement factors affect to an individual's sense of how secure, relevant, and usable they feel while working. Based on the results, it can be stated that the factors that this study found, influence on the engagement of the actors in the network both directly and indirectly.

Keywords: technology-mediated interaction, collaborative networks, employee engagement

KUVIOT

KUVIO 1 Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden malli	23
KUVIO 2 Sitoutuvuuden ja sitoutumattomuuden syntymisen kaavio.....	26
KUVIO 3 Verkostotyöhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.....	54

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
2 TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN VUOROVAIKUTUS.....	10
2.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä.....	10
2.2 Teknologiavälitteisesti vuorovaikuttavan, hajautetun tiimin toiminnan johtaminen.....	13
3 TYÖSKENTELY VERKOSTOISSA	14
3.1 Verkostotyöskentely.....	14
3.2 Verkostotyöskentely julkisessa hallinnossa.....	16
3.3 Verkostotyöskentelyä edistävät tai estävät tekijät.....	17
3.4 Verkostojen johtaminen.....	19
4 SITOUTUMINEN TYÖYHTEISÖÖN.....	21
4.1 Sitoutumisen merkitys työyhteisölle	21
4.2 Yksilön sitoutuminen yhteisöön.....	22
4.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	25
4.3.1 Yksilötekijät.....	26
4.3.2 Ympäristötekijät	27
4.4 Sitoutumisen johtaminen.....	28
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
5.1 Tutkimuksen kohteena oleva verkosto AuroraAI	29
5.1.1 Verkoston nykyiset toimintamallit	30
5.2 Tutkimuksen tavoitteet & tutkimuskysymykset	31
5.3 Tutkimusmenetelmä	31
5.4 Haastatteluiden toteutus sekä haastatteluun osallistuneet	33
5.5 Aineiston käsittely sekä sen analyysi	33
6 TULOKSET.....	35
6.1 Sitoutumisen tekijät, jotka vaikuttavat yksilön psykologiseen käytettävyyteen.....	35
6.1.1 Digitaalisen osaamisen resurssivaje	35

6.1.2	Verkostossa toimimisen työkalut.....	36
6.1.3	Aikaresurssit	38
6.1.4	Materiaalin saavutettavuus	39
6.2	Sitoutumisen tekijät, jotka vaikuttavat yksilön psykologiseen merkityksellisyyteen	40
6.2.1	Osallisuuden tarkoituksenmukaisuus	40
6.2.2	Henkilökohtaiset, organisaatiokohtaiset ja yhteiskunnalliset tekijät.....	42
6.2.3	Kokonaiskuvan ymmärtäminen	43
6.2.4	Konkretia	44
6.3	Sitoutumisen tekijät, jotka vaikuttavat yksilön psykologiseen turvallisuuteen	45
6.3.1	Selkeät toimintatavat viestintään ja viestintäkanaviin.	45
6.3.2	Yhtenäinen viestinnän kieli.	47
6.3.3	Yhteisöllisyyden tietoinen ylläpito.....	49
6.3.4	Selkeä rakenne palautteenantoon.....	50
6.3.5	Toiminnanjohtajuus	51
7	POHDINTA	53
7.1	Sitoutumiseen vaikuttavat merkityksellisyyden tekijät.....	54
7.2	Sitoutumiseen vaikuttavat käytettävyyden tekijät.....	57
7.3	Sitoutumiseen vaikuttavat turvallisuuden tekijät	60
7.4	Tutkimuksen arviointi sekä rajoitukset.....	64
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68
8.1	Tutkielman yhteenveto	68
8.2	Johtopäätökset teorian sekä käytännön kannalta	71
8.3	Tutkimuksen merkitys	74
8.4	Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheet	75
	LÄHTEET	77
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	84

1 JOHDANTO

Nykypäivänä julkista hallintoa sekä sen eri sektoreita haastetaan jatkuvasti toimimaan entistä ketterämmin, ihmisläheisemmin, sekä ennen kaikkea vaikuttavammin. Perinteiset, tuotanto edellä etenevät johtamisen tavat eivät enää vastaa työyhteisöjen tarpeisiin nopeita muutoksia kaivattaessa. Lisäksi nämä nopeat muutokset tulisi kuitenkin samalla tarkastella niin kestävyuden kuin eettisyydenkin näkökulmista, oikeudenmukaisen ratkaisun mahdollistamiseksi.

Pyrkiessä kohti tavoitetta tulevaisuuden ihmiskeskeisestä ja ennakkoivasta yhteiskunnasta sekä välttääkseen virastokeskeistä siiloutumista, tarvitaan uutta toimintakulttuuria, joka mahdollistaa tarvittaessa nopeatkin muutokset inhimillisyyden sekä teknologisen kehityksen näkökulmista tarkasteltuna - yllä jo mainitut kestävyys ja eettisyys mielessä pitäen. Hierarkkisten sekä traditionaalisten toimintamallien sijasta tarvitaan tehokkuuden takaamiseksi vahvaa, avointa sekä vaikuttavaa vuorovaikutusta julkisen hallinnon sekä kansalaisen välillä. (Sørensen & Torfing, 2011.)

Yhtenä keinona vaikuttavan ja vahvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen takaamiseksi toteutetaan yhä useampia valtionhallinnon hankkeita sekä ohjelmia yhteistoiminnallisesti ja laajasti verkottuneesti, verkostotyöskentelyn keinoin. Tätä työskentelytyyliä pidetään yhä useammin oikeana tapana puuttua monimutkaisiin ja monitahoisiin kansallisiin ongelmiin. (Sørensen & Torfing, 2011.)

Onnistuessaan valtionhallinnon hankkeiden toteuttaminen verkostotyönä sitouttaa monet eri sidosryhmät eri sektoreilta mukaan – niin kansallisella tasolla kuin myös paikallisesti. Tämä mahdollistaa hankkeeseen käytettyjen resursien täyden potentiaalin hyödyntämisen sekä tietotaidon jakautumisen tasaisemmin eri toimijoiden välillä.

Yksi suuri onnistumisen tekijä projektille on selkeä ja järjestelmällinen viestintä (Klaus & Blanton, 2010). Myös verkostotyöskentelyn onnistumisen avaintekijöiden ytimessä sijaitsevat luottamus, toimijoiden keskinäinen tunteminen sekä sitoutuminen rakentuvat osaltaan menestyksekkään viestinnän varaan (Järvensivu, 2019).

Tällä hetkellä työelämän viestintä on kuitenkin murroksessa. Suuri osa asiantuntijoina työskentelevistä vuorovaikuttavat työssään teknologisia sovelluksia ja muita työkaluja apunaan hyödyntäen (Berry, 2011b). Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avuin on työyhteisöjen viestintää sekä vuorovaikutusta mahdollista hyödyntää ajasta ja paikasta riippumatta.

Tutkimukset kuitenkin osoittavat esimerkiksi luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen – Järvensivun (2019) mukaan verkostojen ydintekijöiden - rakentuvan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa hitaammin ja sen on todettu olevan ajoittain haasteellista (mm. Weisband, 1992; Kock, 2001; Kiesler & Cummings, 2002). Jotta laadukkaampaa ja vaikuttavampaa sektorirajat ylittävää verkostotyötä on mahdollista toteuttaa nykypäivän asiantuntijaviestinnän pääsääntöisillä työkaluilla, on tärkeä ymmärtää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen vaikutuksia verkostoyhteisön rakentumiselle.

Tämän tutkielman tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvan viestinnän merkityksestä sekä verkostojen toimijoiden sitoutumisesta verkostoon. Tutkielman tarkoituksena hahmottaa ja avata tekijöitä, jotka edesauttavat verkoston toimijoiden sitoutumista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan verkostotyöhön. Tutkielman tavoitteisiin pyritään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *”Mitkä tekijät edistävät verkoston jäsenen sitoutumista verkostotyöskentelyyn teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa?”* sekä *”Kuinka organisaatio voi tukea verkostoon sitoutumista sen toimintaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen alustoilla?”*

Tapaustutkimuksena tehty tutkielma hyödyttää erityisesti kohdeorganisaatiota, mutta myös muita verkostotyöskentelyn sekä verkostojen johtamisen parissa työskenteleviä. Tutkielma auttaa lukijaansa havaitsemaan verkostojen toimintamallien rakentumisen monitahoisuuden sekä monisyisen, dynaamisen luonteen sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen aiheuttamat vaikutukset yhteisöjen vuorovaikutuksen luonteeseen sekä laatuun.

Tämä tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena valtiovarainministeriön hallinnoiman AuroraAI-tekoälyohjelman verkostossa. Vastaukset tutkimuskysymyksiin pyrittiin hahmottamaan aiemman kirjallisuuden pohjalta tehdyn kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisen tutkimuksen avulla. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin hyödyntäen apua Okolin ja Schabramin (2010) esittämää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodia.

Aihepiirin tieteellistä kirjallisuutta etsittiin tutkielmaan hyödyntämällä Google Scholarin hakukonetta sekä JYKDOK:n ja SCOPUS:n tietokantoja. Lähdekirjallisuutta haettiin seuraavien hakusanojen avulla: computer-mediated communication, virtual team, co-creation, employee engagement, engagement, collaborative innovation, collaborative networks, public sector networks, teknologiavälitteinen vuorovaikutus sekä verkostotyö. Tutkielman kirjallisuus koostui pääsääntöisesti vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista, konferenssijulkaisuista sekä muutamasta kirjasta.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka mahdollistaa kuvailevamman ja yksityiskohtaisemman haastattelumateriaalin aihepiirin tiimoilta. Aineisto tutkimukseen kerättiin tutkimuksen kohdeorganisaation verkostosta, kahdeksaa AuroraAI-verkoston toimijaa

haastattelemalla. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin aineiston analyysia varten, joka analysoitiin teemoittain hyödyntäen apunaan sitoutumisen Shuckin, Roccon ja Albornozin (2011) sekä Kahnin (1990) malleja. Analyysissa jaettiin aluksi haastatteluaineistossa esiin nousseet teemat Shuck ym. (2011) sitoutumiseen vaikuttaviin yksilö- ja ympäristötekijöihin, jonka jälkeen kyseiset tekijät jäsennettiin Kahnin (1990) kolmen sitoutumiseen vaikuttavan psykologisen tilan kautta eheiksi kokonaisuuksiksi.

Tutkielman rakenne etenee johdannosta kirjallisuuskatsauksena toteutettuihin kolmeen ensimmäiseen päälukuun, jotka kukin käsittelevät omaa kokonaisuuttaan - ensimmäinen teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, toinen verkostotyöskentelyä ja kolmas työyhteisöön sitoutumista. Neljännessä pääluvussa siirrytään empiriaan sekä käydään läpi tutkimuksen toteuttamisen yksityiskohdat. Viidennessä pääluvussa keskitytään tutkielmassa esiin nousseisiin tuloksiin, niiden analyysiin, pohdintaan ja käytännön ehdotuksiin tuloksissa nousseiden ilmiöiden pohjalta. Tämän jälkeen, kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään tutkielman yhteenveto, sen arviointi sekä sen rajallisuuden pohtiminen, tutkielman merkitys ja ehdotetaan mahdolliset tulevaisuuden tutkimusaiheet.

2 TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN VUOROVAIKUTUS

Teknologisten mahdollisuuksien jatkuvan kehitysten myötä, muuttuu niin työympäristö kuin siellä käytettävät viestintäteknologiat kiihtyvällä tahdilla. Nykypäivänä suurin osa asiantuntijatyötä tekevistä yhteisöistä työskentelevät teknologisia sovelluksia vuorovaikutuksessaan hyödyntäen (Berry 2011a). Teknologian hyödyntäminen vuorovaikutuksessa tiimin kesken mahdollistaa esimerkiksi etätyöskentelyn toteuttamisen, monikansallisten tiimien sekä työyhteisöjen toiminnan.

Lähdekirjallisuuden haku on tietoisesti rajattu erityisesti tutkimuksen aihe mielessä pitäen ja tässä pääluvussa teknologiavälitteistä vuorovaikutusta tarkastellaankin erityisesti hajautettujen tiimien työskentelyyn keskittyvän lähdekirjallisuuden kautta. On kuitenkin tärkeä tiedostaa, että teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella on seurauksia – niin hyötyjä kuin haittojakin – yksilöllekin esimerkiksi teknostressin muodossa (Tarafdar, Cooper, & Stich, 2019). Lisäksi teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa esimerkiksi ajasta ja paikasta riippumattoman viestinnän, mikä on omiaan kehittämään ja ylläpitämään yksilön ihmissuhteita.

2.1 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä

Vähintään kahden yksilön ollessa vuorovaikutuksessa keskenään viestintäteknologioiden välityksellä, voidaan vuorovaikutus määritellä Chudoba ym. (2005) mukaan teknologiavälitteiseksi. Sivusen (2007) mukaan voidaan viestintäteknologia nähdä eräänlaisena yläkäsitteenä monenlaisille viestintävälineille, jotka ovat esimerkiksi yksittäisiä ohjelmistoja tai sovelluksia. Hän kuvaa teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ihmisten väliseksi, tietokoneiden välityksellä tapahtuvaksi viestintäprosessiksi.

Moni työnkuva on nykypäivänä entistä enemmän tietoon ja dataan keskitettyä asiantuntijatyötä, mikä on muuttanut monen organisaation työntekijät

"tietotyöntekijöiksi". Näiden työntekijöiden työtehtävien ollessa mahdollista toteuttaa tietokoneen välityksellä, ei työntekijöiden tarvitse enää sijaita fyysisesti samassa paikassa - yhä useampi työntekijä työskentelee digitaalisessa ympäristössä, paikasta riippumattomina (Zubof, 1984). Työntekijät luottavat vuorovaikutuksessaan eri ICT-teknologioihin, jotka mahdollistavat kollegojen kanssa sähköisen kanssakäymisen (Lipnack & Stamps, 1997).

Varsinkin tutkielmaa varten etsityn lähdekirjallisuuden vanhempi aineisto keskittyy käsittelemään teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen etuja hajautetuissa tiimeissä. Cascion (1999) mukaan viestintäteknologiat tarjoavatkin työyhteisön jäsenille sekä tiimiläisille mahdollisuuden työstää eri projekteja nopeammalla tahdilla. Opper ja Fersko-Weiss (1992) toteavat myös viestintäteknologioiden auttavat myöhästymisten välttämässä sekä mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman palautteenannon. Myös Boudreau & ym. (1998) mukaan erilaisten viestintäteknologioiden käyttö työympäristössä edesauttaa yhteiskehittämistä.

2000-luvun alun tutkimukset siis toteavat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen olevan varsin tehokas keino yhteiskehittämisen ja tehokkaan tiimityöskentelyn mahdollistaja. Organisaatioiden ja työyhteisöjen on mahdollisuus hyödyntää työskentelyssään esimerkiksi monikansallisia tai moniorganisaatiollisia asiantuntijatiimejä - ajasta ja paikasta riippumatta. (Boyras, 2019; Lipnack & Stamps, 1997.)

Kuitenkin jo tällöin lähdekirjallisuus teknologiavälitteistä vuorovaikutusta hyödyntävien virtuaalitiimien toiminnasta alkoi painottua myös kyseisten tiimien kokemuksiin haasteisiin. Monet tutkimukset kiinnittävät huomiota teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen puutteisiin sekä haasteisiin. Yksi suuri esiin nouseva teema on kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa suuressa roolissa olevat, fyysisen vuorovaikutuksen puutteet ja siitä syntyneet erheet vuorovaikutuksen osapuolien ymmärryksessä (Weisband, 1992). Teknologiavälitteisessä viestinnässä nonverbaaliset vihjeet, kuten ilmeet, eleet sekä status jäävät hyvin vähäiseksi - Kockin (2001) tutkimuksen mukaan virtuaalitiimin jäsenet luottavat toisiinsa vähiten eri tiimityyppejä vertaillaessa. Hänen mukaansa tulos on selitettävissä kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähäisyydellä. Myös Zheng, ym. (2002) totesivat hajautettujen tiimien luottamuksen vaativan paljon uskallusta yksilöltä. On myös tutkittu, että kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähentyessä tiimin yhteisöllisyys sekä koheesio ja heidän työnsä tehokkuus vähentyvät (Kiesler & Cummings, 2002).

Toisaalta osa tuloksista myös osoittaa, että antaessa tiimin vuorovaikutukselle tarpeeksi aikaa kehittyä, kokevat virtuaaliset tiimit samanlaista tyytyväisyyttä, kuin kasvokkain vuorovaikuttavat tiimit (Walther, 1992). Walther (1992) kuitenkin korostaa, että tässä tilanteessa vuorovaikutuksen tyytyväisyysasteeseen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten se, miten kauan tiimi yhdessä esimerkiksi projektinsa parissa työskentelee.

Berryn (2011b) tutkimuksen tulokset osoittavat teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella olevan myös hyviä puolia suhteessa nonverbaalisten vihjeiden puutteeseen. Tulosten mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus on

vähemmän latautunut niin poliittisesti kuin sosiaalisestikin. Lisäksi hänen mukaansa myös valtarakenteet rakentuvat eri lailla teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, jossa argumentointitaidot ja kattavat puheenvuorot johtavat menestykseen, osaltaan on omiaan luomaan tasa-arvoisempaa ja oikeudenmukaisempaa valtarakennetta.

Myös Cappel & Windsor (2000) toteavat tutkimuksessaan, miten vuorovaikutus teknologiavälitteisesti poistaa perinteisen kilpailun puheenvuoroista, osapuolien ollessa kärsivällisempiä ja heidän jaksassa odottaa rauhassa omaa vuoroaan. Virtuaalisissa tiimeissä ja teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa asynkronoidun keskustelun käännteet ovat myös rauhallisempia, toisinkuin kasvokkain käydyssä synkronoidussa keskustelussa (Berry, 2006).

Van der Kleij & ym. (2009) kasvokkain käydyn vuorovaikutuksen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen eroja arvioinut tutkimus sen sijaan totesi, että vaikka teknologiavälitteisen vuorovaikutuksessa työn tehokkuus säilyi samana, koettiin kasvokkain käydyssä vuorovaikutuksessa enemmän tyydyttävää vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen osapuolet kokivat myös enemmän haasteita keskustelun jäsentelyssä ja toimintamallien määrittelyssä. Lisäksi nonverbaalisten vihjeiden vähäinen määrä sekä keskustelun vähäisempi spontaanisuus vaikuttivat osallistujien tyytyväisyyden vähäisyyteen.

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa osapuolet olivat tutkimuksen mukaan formaalimpia, kuin kasvokkain toteutetussa vuorovaikutuksessa. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa osallistujat odottivat muun muassa aina puheenvuoron loppuun ennen oman puheenvuoronsa alkua, eivätkä keskeyttäneet keskustelua niin paljon. Vuorovaikutus oli luentomaisempaa - keskustelu ei poukkoillut niin paljoa osapuolten välillä, kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa. (van der Kleij, ym., 2009.)

Vuorovaikutus hajautuneissa tai virtuaalisissa tiimeissä on usein hyvin asiapitoista, kun taas kasvokkain ja fyysisesti läsnä olevissa tiimeissä vuorovaikutus on myös läheistä (Kock, 2001; Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; Zigurs, 2003). Hetket vesiautomaatin luona tai muut kepeät keskustelut työympäristössä jäävät teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta puuttumaan.

Virtuaalisissa tiimeissä tietoa jaetaan vähemmän kuin kasvokkaisissa tiimin kohtaamisissa (Hinds & Weisband, 2003). Hajautettujen tiimien välillä vuorovaikutus on keskittynyt erityisesti tekstipohjaiseen tiedonkulkuun esimerkiksi chat-sovelluksissa, joka ei edesauta spontaania vuorovaikuttamista, mikä olisi omiaan lisäämään hiljaisen tiedon leviämistä (Berry, 2011b). Hajautetuissa tiimeissä nonverbaalisten viestinnän puuttuessa voi tiimin osapuolten välillä myös tunteiden sekä asenteiden tulkitseminen sekä ilmaiseminen olla hankalaa (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007).

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avuin luodut vuorovaikutussuhteet on koettu vuorovaikutuksen osapuolien osalta haastavaksi (Gilson ym. 2014). Reed ja Knight (2010) esittävät hajautetun tiimin viestinnälliseksi ongelmaksi puutteellisen tiedonvälityksen. He toteavat lisäksi ongelmiksi viestin puutteellisen kohdistamisen yleisölle sekä tekniset ongelmat, kuten yhteysongelmat. Fyysisen läsnäolon puutteellisuus ja vahva tekstiin pohjautunut viestin-

tä voivat muun muassa aiheuttaa hajautetuissa tiimeissä vääriä tulkintoja muiden osapuolten aikomuksista (Berry, 2011b).

Muun muassa nämä oletukset ja väärinymmärrykset siitä, mitä hajautetun tiimin jäsenet tekevät, vaikuttavat siihen, miten tyytyväisiä he ovat tiimin toimintaan ja kuinka yhteisölliseksi tiimin osapuolet tiimin toiminnan tuntevat (Cramton, Orvis & Wilson, 2007) Myös Lampinen, Viitanen ja Konu (2015) korostavat artikkelissaan avoimen vuorovaikutuksen merkitystä yhteisöllisyyden rakentumisessa.

Tiimien keskenäistä koheesiota vähentävät esimerkiksi sen osapuolien kansallisuudet, kulttuurierot, työkulttuurierot, erilaiset organisaatorakenteet kuin myös aikavyöhykkeiden aiheuttamat erot (Boyras, 2019; Stahl, ym., 2010; Watson-Manheim, Chudoba & Crowston, 2002). Viestintä muotoutuu helposti entistä haasteellisemmaksi esimerkiksi yhteisen kielen ja kulttuurin puuttuessa sekä digitaalisen tietotaitojen eriarvioisuudesta. (Duarte & Snyder, 1999).

2.2 Teknologiavälitteisesti vuorovaikuttavan, hajautetun tiimin toiminnan johtaminen

Jotkut työntekijät saattavat työskennellä koko yhteisen työskentelynsä ajan ilman kohtaamisia kasvokkain, silti muodostaen tehokkaita sekä toimivia tiimejä (Orlikowski, 2002). Tiimin suoritukseen vaikuttavatkin niin sosiaaliset tekijät, heidän työtehtävänsä, digitaaliset tietotaidot sekä tiimin vuorovaikutuksen ympäristö (Poole & DeSanctis, 1990; Stahl, ym., 2010).

Onnistuakseen vuorovaikutuksessa ja toiminnassaan, tiimiä varten tarvitaan asiantuntevaa, fasilitoivaa johtajaa. Tiimin työskentelyn toimintamallit, kuten tiedonjaon sekä päätöksenteon prosessit, täytyy olla siis jokaiselle tiimin jäsenelle julkista sekä sisäistettyä informaatiota. Vastavuoroisesti, jos hajautettu tiimi on huonosti johdettu ja suunniteltu, virtuaalisessa vuorovaikutuksessa työskentelevän tiimin dynamiikka on suurella todennäköisyydellä heikko tai epäonnistuva. (Berry, 2011b.)

Virtuaalitiimeissä perinteisen johtajuuteen kuuluville tehtäville täytyy määrittää uudet toteutuksen tavat (Zigurs, 2003). Virtuaalitiimien johtajilla roolit voivat olla hyvinkin erinlaiset suhteutettuna perinteisen johtajien rooleihin - työtehtävät saattavat hyvinkin olla enemmän valmennuksen omaista (O'Connell, Doverspike & Cober, 2002).

Hajautetuissa tiimeissä työskentelevät ovat pääsääntöisesti riippuvaisia teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta (O'Leary & Cummings, 2007). Suuri osa teknologioista on suunniteltu virtuaalisen tiimityön sekä yhteiskehittämisen mahdollistamiseksi. Yhteiskehittäminen teknologiavälitteisesti vaatii kuitenkin tarkasti määritellyt toimintatavat tiimin sekä sen johtajien kesken (Thompson & Coover, 2006; Roschelle & Teasley, 1995). Onnistunut virtuaalitiimien johtaminen edellyttääkin tiimin toimintatapojen jatkuvaa, systemaattista arviointia sekä avointa päätöksentekoa (Maznevski & Athanassiou, 2003).

3 TYÖSKENTELY VERKOSTOISSA

Julkisen hallinnon verkostot on todettu ajankohtaisiksi jo usean vuosikymmenen ajan, kun yhteiskunnastamme on tullut aiempaa monimutkaisempi hallittava (Kooiman, 1993). Hautamäki (2011) toteaaakin yhteiskuntamme julkisen hallinnon ja sen toimintaympäristön muuttuneen pysyvästi ja kertoo sen olevan kykenemätön entisellään tuottamaan palveluja, jotka vastaavat yhteiskunnassa heränneisiin, monitahoisiin sekä globaaleihin ongelmiin, kuten palveluiden tasa-arvoisuuden laskuun tai ilmastonmuutokseen. Tämän hetken poliittisia rakenteita ei ole suunniteltu vastaamaan näin monitahoisiin ongelmiin. Seikkulan ja Arnkilin (2005) mukaan näihin ongelmiin tarvitaan monimuotoisia ratkaisuehdotuksia, joita sektorit eivät pysty yksin ratkaisemaan. Sørensen ja Torfinnin (2011) mukaan hallinnon tavoitteiden sekä sen todellisten suoritusten välinen kuilu on kurottava umpeen innovatiivisia yhteiskehittämisen työtapoja, kuten verkostotyöskentelyä, hyödyntäen.

3.1 Verkostotyöskentely

Verkostotyötä on määritelty monin eri keinoin riippuen sen tutkijasta ja tieteenalasta. Verkostoja on tutkittu muun muassa sosiaalipsykologian, sosiaalisen vaihdannan teorian ja julkisen hallinnon verkostojen kautta. Järvensivu (2019) toteaa kirjassaan, että lähes kaiken verkostoihin liittyvien tutkimusten taustalla on kuitenkin resurssiriippuvuusteoria, joka vaikuttaa taustalla verkostotyöskentelyn aikana joko tiedostaen tai tiedostamatta.

Teorian mukaan jokainen meistä on riippuvainen toisten kanssa vuorovaikutuksessa syntyneistä resursseista - jokainen yksilö ja organisaatio yhteiskunnassamme on keskinäisesti riippuvainen. Järvensivu (2019) korostaa, ettei resurssin määritelmä tässä kohtaa rajaudu ainoastaan kaupallisiin resursseihin, vaan käsite pitää tässä kontekstissa sisällään myös esimerkiksi sosiaalisen pää-

oman, osaamisen sekä esimerkiksi jotkin luonteenpiirteet, joita verkosto toimijassa arvostaa.

Yleisesti ottaen verkostotyön käsitteellä tarkoitetaan eri ammattisektorit ja organisaatorajat rikkovaa työskentelyn muotoa, jossa työskentelyä tapahtuu moniulotteisesti eri tasoilla. Verkosto käsitteenä kertoo yhteyksistä sekä yhteistyöstä – verkostotyö on autonomisten toimijoiden välillä tapahtuvaa, vastavuoroista ja pitkäjänteistä, luottamukselle rakentuvaa yhteistyötä (Powell, Staw & Cummings, 1990).

Lähdekirjallisuuden perusteella voidaan verkostotyöskentelyllä määrittää ominaispiirteiksi seuraavat neljä ominaisuutta – vapaaehtoisuus, vastavuoroisuus, tasavertaisuus sekä itseohjautuvuus (Järvensivu, Nykänen & Rajala, 2010). Verkostotyöskentely perustuu sen toimijoiden vapaaehtoisuudelle. Jäsenet ovat autonomisia toimijoita, jotka ovat vapaita tekemään itse omat päätöksensä, tavoitteensa sekä muut toimintamallinsa - sekä myös sen, missä verkostoissa he haluavat vaikuttaa ja missä olla mukana (Järvensivu, 2019). Tärkeä onkin muistaa, että verkoston eri tahojen käsitykset yhteistyöstä ja yhteyksistä saattavat poiketa suuriltakin osin toisistaan.

Verkostotyöskentelyn vastavuoroisuuden ominaispiirre kuvaa sen sijaan verkostotyön perustana luottamukselle rakentuvaa vuorovaikutusta. Verkostotyö ei perustu esimerkiksi kilpailutilanteeseen tai auktoriteetin hyödyntämiseen, vaan luottamukseen vastavuoroisista hyödyistä (Järvensivu, 2019). Luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen puolesta puhuvat myös Morgan & Hunt (1994), jotka toteavat verkostotyön pohjautuvan luottamukselliselle yhteistyölle ja niistä kumpuaville yhtenäisille tavoille, joilla toimintaa organisoidaan verkoston kesken. Myös Folgheraiter (2014) määrittelee verkostotyön käsitettä suhdeperustaiseksi, vastavuoroiseksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on parantaa työnlaatua sekä potentiaalia koko verkoston tahojen kannalta.

Verkostotyöskentelyn tasavertaisuuden ominaispiirre kertoo verkostossa toimivien jäsenten olevan samanarvoisia yhdessä työskennellessään. Yhteistyön äärellä tulee toimijoilla olla tasavertainen työn teon määrä sekä yhtäläinen määrä vaikutusvaltaa suhteessa yhteistyössä tehtyihin päätöksiin. Vaikka tasavertaisesti toteutettu päätöksenteko saattaa olla hitaampaa verrattuna hierarkkisemmassa organisaatiossa toteutettuihin päätöksiin, on työskentelyn lopputulokset usein onnistuneempia sekä kestävämpiä jokaisen sidosryhmän mielestä (Bason, 2018).

Viimeinen verkostotyöskentelylle ominainen piirre on jäsenten itseohjautuvuus. Jotta valitusta organisaatiomallista saadaan hyödynnettyä kaikki potentiaali, tulee toiminnassa pyrkiä itseohjautuvuuteen. Jäsenten yhdessä määrittämien toimintamallien avulla mahdollistetaan jäsenten syvempi sitoutuminen toimintaan (Agranoff, 2006). Syvempi sitoutuminen jäsenten keskuudessa auttaa verkostoa reagoimaan myös ketterämmin verkoston ympäristössä esiin nousseisiin haasteisiin.

Verkostotyöskentelyn luonteenpiirteitä ovat tutkineet sekä havainnollistaneet myös muun muassa Järvensivu, Nykänen ja Rajala (2010). Heidän mukaansa verkostotyöskentelylle ominaisia piirteitä ovat yhteiset tavoitteet ja yh-

teiseen suuntaan suuntautuminen, toisistaan riippuvaisuus, suhteiden ja vastavuoroisuuden vaaliminen sekä luottamus ja sitoutuminen.

Onnistuessaan menestyksellisesti, on verkostoissa syntyvää tietotaitoa mahdollista hyödyntää monipuolisesti esimerkiksi erilaisten palvelukokonaisuuksien suunnittelussa tai innovointityössä (Bessant, 2013). Tämän kaltainen verkostoitunut yhteistyö mahdollistaa hyvin esimerkiksi sektorirajat ylittävän työskentelyn julkisen hallinnon piirissä (Hartley, 2005).

Koska tässä tutkimuksessa verkostotyöskentelyn konteksti keskittyy erityisesti julkisen hallinnon verkostojen piiriin, rajataan tässä tutkielmassa verkostotyöskentelyn käsittely tarkemmin julkisen hallinnon verkostojen toiminnan erityispiirteisiin.

3.2 Verkostotyöskentely julkisessa hallinnossa

Yritysten välisten verkostojen keskittyessä palveluiden välisiin vaihdantoihin, on julkisen hallinnon verkostoissa kyse enemmänkin eri toimijoiden välisen tiedon yhteen kokoamisesta sekä niiden pohjalta työskentelystä. Julkisen hallinnon verkkojen osalta eletään usein uskomuksessa, että verkostotyöskentelyä ja innovaatiotyötä toteutetaan hyvin vähän. Todellisuus on kuitenkin muuta. Maailman sotien jälkeisenä aikana innovaatiotoiminta ja sen eteen työskentely on kasvanut ja verratessa julkisen hallinnon palveluita 40–50 vuotta sitten tapahtuneeseen toimintaan, on pitkälle jo tultu. (Sørensen & Torfing, 2011.)

Suurin osa julkisen hallinnon innovaatioista on Eggers & Singh (2009) mukaan kuitenkin vain "onnistuneita erheitä" ja näin ollen systemaattinen rakentaminen ja mallit, miten innovaatiotyötä voi tehdä, on jäänyt hyvin vähäiseksi. Toteutuakseen oikeaoppisesti, verkostotyöskentely ja sen johtaminen tarvitsee systemaattisuutta ja tiedostavia toimintamalleja (Järvensivu, 2019).

Sørensen & Torfing (2011) toteavatkin artikkelissaan, kuinka tarve systemaattiselle innovaatiotyön toimintamallille on suuri. Tarve on noussut muun muassa kansalaisten ja yritysten antamasta paineesta ja heidän odotuksistaan sitä kohti, että julkisten hallinnon palveluiden kuuluisi olla entistä vaikuttavampia sekä laadukkaampia - sekä myös ihmiskeskeisempiä (Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky & Ayalla, 2008). Lisäksi myös monilla asiantuntijoilla sekä valtionhallinnon päättäjillä on suuri motivaatio muuttaa työtapoja - samalla, kuin julkisen hallinnon täytyisi vastata kansalaisten tarpeisiin yhä tehokkaammin, kokonaisvaltaisemmin ja vastuullisemmin, on yhteiskunnastamme tullut poliittisesti, taloudellisesti ja turvallisesti yhä monimutkaisempi hallita (Kooiman, 1993).

Basonin (2018) mukaan julkisella sektorilla toteutetussa, sektorien välisessä yhteissuunnittelussa on kahdenlaisia hyötytekijöitä - divergenssi ja toteutus. Tässä kontekstissa divergenssillä tarkoitetaan yhteissuunnittelun voimin toteutusta ja sen vaikutuksesta syntyvää avoimempaa keskustelu- sekä ideointikulttuuria sekä prosesseja. Ideointiin ja avoimeen keskusteluun kannustava

kulttuuri kasvattavat luonnollisesti myös laajempaa skaalaa erilaisten ideoiden sekä ajatusten suhteen.

Toteutuksen hyötytekijällä Bason (2018) tarkoittaa yhteissuunnittelun lopputuloksen onnistumista kaikille suotuisammaksi. Kun palveluiden innovoinnissa tai muussa verkostotyöskentelyssä on kaikkien asianomaisten mahdollista olla mukana ja vaikuttaa prosessin jokaisessa vaiheessa, on mitä suuremmalla todennäköisyydellä myös yhteissuunnittelun prosessien lopputulema prosessiin osallistuneita miellyttävä.

Vaikka verkostotyöskentely julkisella sektorilla vastaisikin näihin monitahoisiin ongelmiin, on julkisen sektorin verkostotyöskentelyssä myös ongelmansa. Julkisen sektorin pyrkiessä jatkuvaan tasapainoisuuteen ja varmuuteen yhteiskunnassa, on siellä verkostotyöskentely ja luova innovaatiotyö ajoittain haastavaa, vaatien suurta ajatusmuutosta perinteisiin työskentelymalleihin (Jyrämä & Mattelmäki, 2015). Julkishallinnon byrokraattiset rakenteet ja niiden päätöstenteeen mallit, jotka perustuvat suurelta osin politiikkaan, luovat myös esteitä sektorirajat ylittävälle yhteistyölle sekä verkostotyöskentelyn tasavertaisuudelle (Bason, 2018). Lisäksi eri sidosryhmät ja verkoston toimijat ovat kehittäneet taustojensa pohjalta erilaisia toimintamalleja, arvoja sekä esimerkiksi yhteiset diskurssinsa omassa organisaatiossa sisäistä työskentelyä helpottaakseen. Kuitenkin työskennellessään verkostossa nämä samaiset toimintatavat haittaavat usein yhteistyötä, luoden ongelmia esimerkiksi pyrkimyksissä ymmärtää toisen sidosryhmän näkökantaa tai ajatusmalleja (Bessant, 2013).

Pyrkiessä tiedostaen muuttamaan ja helpottamaan verkostotyön kohtamia haasteita, on esteitä kuitenkin mahdollista purkaa ja saumattomampaan verkostotyöhön mahdollista päästä.

3.3 Verkostotyöskentelyä edistävät tai estävät tekijät

Verkostotyöskentelyn tapahtuessa jatkuvassa vaikutuksessa yhteiskuntaan, kiinnostuvat verkostotyöskentelyä edistävät sekä estävät tekijät yhteen edellä mainittujen ominaispiirteiden kanssa.

Toimiakseen verkoston työskentelyn tavoitteet täytyy olla tarkoituksenmukaisesti suunniteltu sekä toiminnalle täytyy olla tarve. Pullonkaulana onnistuneelle verkostotyölle voikin olla esimerkiksi verkoston keinotekoisuus, jossa toimintaa pidetään itseisarvona. Verkoston jäsenten on tärkeä olla toiminnalle oleellisia ja heidän tulee olla toimintaan sitoutuneita. (Linnamaa & Sotarauta, 2000.)

Se, kuinka kirkkaana verkoston ominaispiirteet ja niiden pohjalta määritetyt toimintatavat ovat verkoston toimijoille, riippuu esimerkiksi verkoston toimintaympäristön kielestä, kulttuurista sekä lainsäädännöstä. Kielellisiä eroja voi syntyä niin kansainvälisissä verkostoissa, kuin myös esimerkiksi eri ammattitahojen sanastoerojen välillä tai diskurssien myötä. Toimijoiden keskinäisen ymmärryksen puuttuminen on yksi verkostotyön suurimmista esteistä (Linna-

maa & Sotarauta, 2000). Yhteisen kielen ja konsensuksen löytämiseen voi apu löytyä esimerkiksi palvelumuotoilun tai yhteissuunnittelun parista.

Lisäksi verkostotyöskentelyyn vaikuttavat niin esimerkiksi verkoston ulkopuolella vallitsevat toimijoiden keskinäiset valtasuhteet tai esimerkiksi byrokratia sekä muut fasilitetit verkostotyön toteutukseen. Esteenä voi olla esimerkiksi toimijan digitaidot – ovatko ne siinä kunnossa, että toimija pystyy täysinäisesti työskentelemään verkostossa? (Araujo, 2007.)

Esteinä tai mahdollistajana verkoston toiminnalle voivat olla myös esimerkiksi toimijoiden resurssit osallistua mukaan työskentelyyn. Jos esimerkiksi toimijan kotiorganisaatio ei arvosta tai priorisoi aikaresursseja verkostossa työskentelyyn, voi toimijalle olla mahdotonta osallistua täysivoimaisesti verkoston toimintaan (Araujo, 2007; Cooper & Edgett, 1996). Myös Linnamaa ja Sotarauta (2000) mainitsevat resurssien puutteen olevan pullonkaula toimintaan osallistumiseen.

Linnamaa ja Sotarauta (2000) ovat tunnistaneeet verkostojen työskentelylle esteiksi myös esimerkiksi informaation pimitämisen. Jos verkoston keskuudessa vallitsevasta luottamuksesta ei huolehdi, ei yhteistä kehittämistä synny. Epäluottamukselle rakentuva verkostotyö ei myöskään edesauta jäsenten sitoutumista verkoston toimintaan eikä sen yhteisiin sääntöihin.

Tutkimukset korostavatkin, että onnistuakseen, on verkostotyön tärkeä olla osa organisaation arkipäiväistä toimintaa sekä strategiaa. Erillisenä toimintona sekä organisaation sivujuonteena valuu suurin osa verkostotyöhön käytetystä energiasta hukkaan (Cooper & Edgett, 1996). Jotta verkostotyöskentelyn avuin voidaan onnistua, vaatii se kriittistä ja systemaattista vanhojen toimintamallien tarkastelua sekä epätoimivien toimintamallien poistoa. Tämä työ on yleensä hidasta ja vaatii avointa, oppimiselle myönteistä mieltä ja pitkäjänteistä sekä jatkuvaa työskentelyä uuden toimintamallin omaksumiseksi. Toimintamallien on tärkeä edesauttaa verkoston jäsenten työtehtävien selkeyttä sekä tarjota yhteiskehittämislle sekä keskusteluille alusta.

Verkostotyöskentelyn toimintamallien omaksuminen osaksi organisaation arkea on osa oppimisprosessia, joissa uusia malleja oppia ja toteuttaa täytyy testata pitkäjänteisesti. Pitkäjänteisyyden avuin on mahdollista integroida verkostotyöskentelyn toimintamallit osaksi organisaation rakenteita ja organisaatiokulttuuria. (Bessant, 2013.) Linnamaa ja Sotarauta (2000) toteavatkin oman ja muiden osaamisen reflektoinnin puutteen olevan yksi suuri syy verkostotoiminnan esteille.

Esteitä verkostotyöskentelyn edestä pitäisi pyrkiä systemaattisesti rikkoamaan niin organisaatiotasolla, kuin myös esimerkiksi sektoritasolla. Näin on mahdollista saada hiljainen tietotaito esille ja kehittää yhä tehokkaammin palveluvia innovaatioita yhteiskunnassa. Suuri vastuu tämän kulttuurisen muutoksen onnistumisessa sekä sisäistämisessä on organisaatioiden johdolla – verkostotyö vaatii toimiakseen johtajuutta (Järvensivu, 2019).

3.4 Verkostojen johtaminen

Edellä mainitut verkostotyöskentelyn ominaispiirteet ovat äärimmäisen vaikutusalttiita ulkoisille tekijöille, kuten vallankäytölle. Jotta verkostotyöskentely voi onnistua, vaatii toiminta johtajuutta. Verkostotyöskentelyn johtaminen on kaikkea toimintaa, joka pitää sisällään ajatuksen verkostotyön onnistumisen mahdollistamisesta (Agranoff, 2006; Järvensivu & Möller, 2009).

Verkoston johtajuus voi keskittyä yhteen henkilöön tai vaihtoehtoisesti joukkoon, jotka ottavat vastuulleen johtajan roolin. Johtajan roolin piirteet on määritelty verkostossa yhdessä päättäen (Crosby & Bryson, 2010). Johtajan tehtävänä tukea verkoston toimintaa fasilitoivassa roolissa ja arvioida toiminnan sujuvuutta (Järvensivu, 2019). Verkostotyöskentelyssä vallan henkilöityminen nähdään usein haitallisena, sillä se ottaa vaikutusvaltaa pois verkoston muilta toimijoilta. Tämä ei edistä verkoston toimijoiden tasavertaista toimijuutta (Agranoff, 2006). Tämän estämiseksi jotkut verkostot ovat todenneet hyväksi keinoksi verkostonjohtajuuden vallan jakamisen esimerkiksi koordinaattori-ryhmille tai muutamalle vastuuhenkilölle. Johtajuutta verkostossa on myös mahdollista kierrättää.

Johtamistyyli valitaan tilanteen ja toimintaympäristön mukaan - jotkin tilanteet vaativat hierarkkisempaa tai auktoriteettisempaa johtajuutta, kun taas jotkut itseohjautuvammat verkostot tarvitsevat toimiakseen vain yleisempää toiminnan koordinoitua ja toiminnan puitteiden mahdollistamista (Järvensivu, 2019).

Yhteistyön mahdollistaminen on vallankäyttöä - sen avulla on mahdollista valtaistaa verkostoa ja sen toimijoita. Järvensivu (2019) vertaa verkostojen johtamista valmentavaan johtamistyyliin. Myös Kinnunen (2019) puhuu valmentavan johtamistyylin puolesta. Hänen mukaansa verkostotyöskentelyn johtajuus keskittyy yhä enemmän yhteistyön mahdollistamiselle ja kehittämiselle.

Verkostoa johdettaessa huomion tulisi huomioida erityisesti toimintaa estävät, mahdolliset haasteet sekä pyrkiä ymmärtämään, mistä kyseiset haasteet johtuvat. Verkostotyön onnistumista on mahdollista arvioida kriittisesti muun muassa sen yhteisöllisyyden, rakenteiden, vuorovaikutuksen ja viestinnän laadukkuuden sekä verkoston jäsenten sitoutuneisuuden näkökulmista. Verkostojen johtaminen on monitahoinen kokonaisuus. Järvensivu (2019) jakaa verkostojen johtamisen eri osa-alueet kirjassaan neljään eri kokonaisuuteen - edellytykset, toimivuus, kehitys sekä vaikutukset. Hän korostaakin, verkostojen johtamisen koostuvan pääsääntöisesti näiden neljän kokonaisuuden koordinoinnista, suuren kuvan hahmottamisesta sekä huomioimisesta.

Verkoston toimintatavoista sekä verkoston johtajuuden luonteesta on tärkeä keskustella sekä sopia yhdessä verkoston jäsenten kanssa. Verkoston ollessa jatkuvassa muutoksen tilassa oleva organisaatio, on vallitsevia toimintatapoja sekä johtamisen tarpeita tärkeä tarkastella jatkuvasti verkoston kesken kriitti-

sesti. Toimintatapojen muuttamisen sekä kriittisen arvioinnin tulee olla ketterää sekä avointa (Crosby & Bryson, 2010).

Tärkeää onkin, että verkoston toimijat tunnistavat itsekin vastuunsa verkoston toiminnan sekä arvojen ylläpidossa. Onnistunut vastuun jakautuminen sekä toiminnanjohtajuus on tärkeä nähdä verkoston kollektiivisena tavoitteena, joka ulottuu jokaiselle tasolle ympäri verkoston. Yhteiset, kollektiiviset tavoitteet edesauttavat myös muutosprosessien onnistumista. Se, miten hyvin verkoston jäsenten tarpeet on huomioitu prosessien aikana, on suorassa yhteydessä muutoksen onnistumiseen (Burns ym., 2006).

4 SITOUTUMINEN TYÖYHTEISÖÖN

Yksilön sitoutuminen yhteisöön nähdään lähdekirjallisuuden perusteella monitulkittavana. Tämän pääluvun tarkoituksena onkin tuoda yhteen monet eri näkökulmat ilmiön tarkasteluun.

Tutkimusta työntekijän sitoutumisesta työyhteisöön on tutkittu runsaasti niin akateemisten tutkimusten näkökulmalta, kuin myös eri organisaatioiden tai esimerkiksi konsulttiyritysten toimesta. Se, mistä näkökulmasta yksilön sitoutumista työyhteisöön tarkastelee, on vaikuttanut tutkimusaiheeseen sekä tutkimusten tuloksiin. Akateemisissa tutkimuksissa sekä näkökulmissa korostuu ensisijaisesti tutkimus yksilön tekijöistä sekä siitä, mikä mahdollisuus työntekijällä on toteuttaa sekä ilmaista itseään työyhteisössä työskennellessään (Kahn, 1990). Leiter & Maslach (2003) mainitsevat akateemisten tutkimusten käsittelevän ilmiötä myös tehokkuuden tuntemisen, osallistumisen ja energian kautta.

Erilaisten konsulttiyritysten sekä muiden organisaatioiden tekemien tutkimusten ja raporttien pääpaino on käsitellyt yksilön sitoutumista työyhteisöön lähinnä erilaisten ympäristötekijöiden kautta. Näitä ympäristötekijöitä voivat olla muun muassa työyhteisöjen väliset vuorovaikutussuhteet tai esimerkiksi yksilön suhde hänen toimintaympäristöönsä (Corporate Leadership Council, 2004).

Yhdistävä tekijä työyhteisöön sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa oli kuitenkin se, että yksilön sitoutumisessa hänen työyhteisöönsä on merkittäviä vaikutuksia niin työyhteisölle, kuin myös työyhteisössä vaikuttavalle sekä työskentelevälle yksilöllekin (Harter ym., 2002).

4.1 Sitoutumisen merkitys työyhteisölle

Yksilön sitoutuessa työyhteisöön on huomattavissa monia positiivisia vaikutuksia. Positiiviset vaikutukset näkyvät muun muassa yksilön työtehtävien suorituskyvyn kasvussa – Kahnin (1990) mukaan yksilön suorituskyky korreloi

positiivisesti hänen sitoutumisasteensa kanssa. Ollessaan sitoutunut työnkuvaansa ja työtehtäviinsä, täyttää yksilö roolinsa kognitiivisesti, fyysisesti sekä psyykkisesti paremmin. Suorituskyvyn ja yksilön sitoutumisen välillä positiivisen linkin ovat löytäneet myös esimerkiksi Rich, Lepine & Crawford (2010) sekä Gupta & Sharma (2016).

Yksilön suorituskyvyn parantuessa hänen sitoutuessaan onnistuneesti yhteisöön, ovat tutkimukset lisäksi havainneet myös muita positiivisia vaikutuksia yhteisölle. Kirjallisuudessa esiin nousee muun muassa työyhteisön jäsenten pysyvyys ja vaihtuvuuden pienentyminen sekä lisäksi korkeampi sidosryhmä- sekä asiakastyytyväisyys (Gupta & Sharma, 2016; Harter ym., 2002).

Harter ym. (2002) sekä muun muassa Macey & Schneider (2008) nostavat artikkeleissaan esiin myös taloudelliset edut, jotka syntyvät yksilön sitoutuessa työyhteisöön. Yksilön sitoutuneisuuden vahvistuessa kasvaa samalla myös työyhteisön ja sen liiketoiminnan taloudellinen suorituskyky. Muun muassa yrityksen kannattavuuden sekä yksilöiden työyhteisöön sitoutumisen välillä nähdään linkki (Harter ym., 2002). Näin ollen yksilön sitoutuminen työyhteisöön vaikuttaa niin esimerkiksi kilpailuedun rakentamiseen sekä muihin organisaation sekä työyhteisöjen onnistuneisiin, tavoitteellisiin toimintamalleihin.

4.2 Yksilön sitoutuminen yhteisöön

Kahnin (1990) mukaan yksilön sitoutuminen työyhteisöön voidaan nähdä dynaamisena, jatkuvasti muokkautuvana muutoksen tilana. Samaa näkökulmaa puoltavat myös Shuck & Wollard (2010), joiden mukaan se, missä määrin yksilö on sitoutunut työyhteisöön, on yksilön mukautuvaa ja dynaamista käytöstä suhteessa työyhteisön tavoitteisiin sekä niihin keinoihin, millä työyhteisö niitä kohti pyrkii.

Yhteisöön tai organisaatioon sitoutuminen lähtee pohjimmiltaan yksilön itsensä johteesta. Sitä, miten sitoutunut työntekijä on organisaatioon, voidaan tarkkailla esimerkiksi Kahnin (1990) mukaan psykologisten tilojen kautta. Psykologisia tiloja on kolme – merkityksellisyys, turvallisuus sekä käytettävyyys. Se, miten yksilöt toimivat työntekijän roolissaan ja työtehtävissään suhteessa yhteisöön, ovat näiden psykologisten tekijöiden muovaamia.

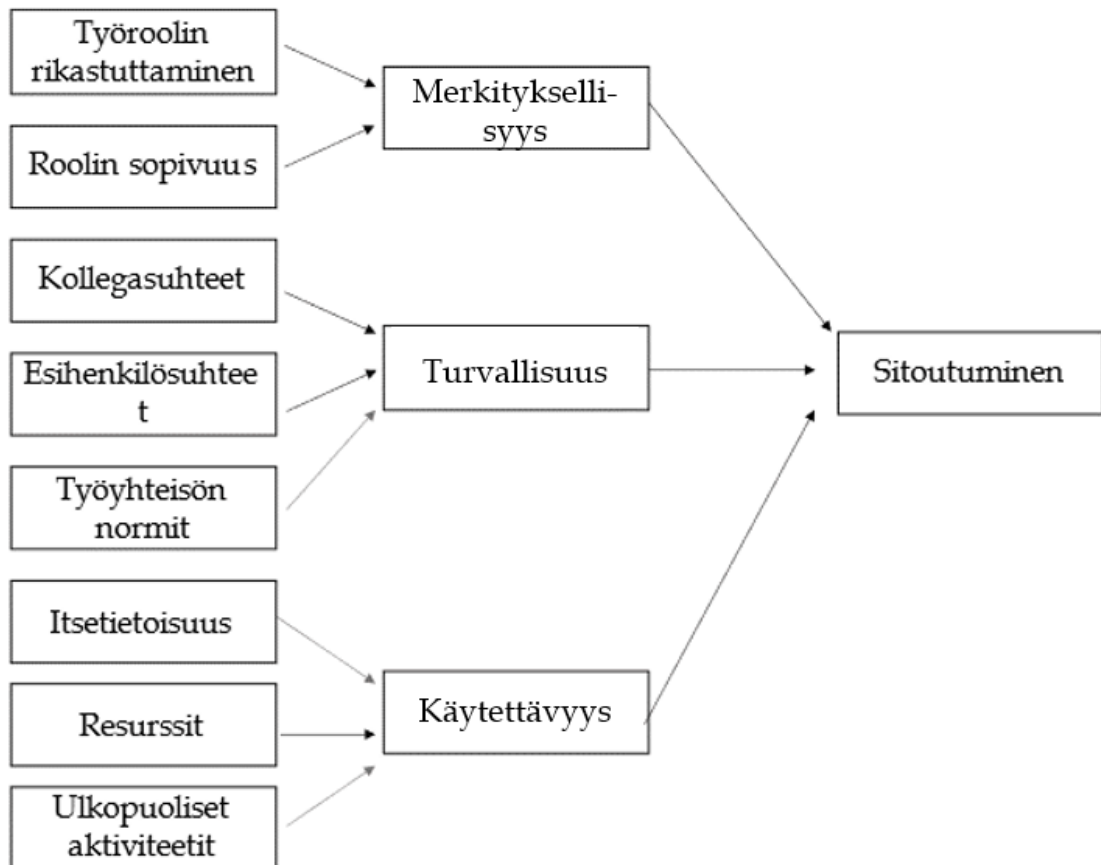
Psykologisen merkityksellisyyden Kahn (1990) määrittelee liittyvän työn elementteihin yleisesti. Nämä elementit edesauttavat tai poistavat henkilökohdattaiseen sitoutumiseen vaikuttavia kannustimia.

Psykologisen turvallisuuden Khan (1990) määrittelee liittyvän siihen, miten helposti käsitettäväksi yksilö kokee sosiaaliset järjestelmät organisaatiossa. Yksilö arvioi psykologista turvallisuutta sosiaalisissa järjestelmissä muun muassa seuraavien kysymysten kautta - ovatko ne helposti lähestyttäviä, johdonmukaisia sekä odotettavia?

Psykologisella käytettävyydellä Khan (1990) sen sijaan viittaa niihin resursseihin, mitä yksilöllä on käytettävissä työrooliinsa. Näihin resursseihin vai-

kuttavat muun muassa yksilön elämässä olevat erilaiset ihmissuhteita tai muita koskevat niin psykologiset kuin sosiaalisetkin häiriöt.

May, Gilson & Harter (2004) työstivät Khanin (1990) sitoutumisen psykologisten tilojen mallista empiirisen tutkimuksen ja löysivät vahvan yhteyden erityisesti psykologisen merkityksellisyyden sekä sitoutumisen väliltä. Mayn ym. (2004) koostivat empiirisen tutkimuksensa tulostensa sekä Khanin (1990) sitoutumisen mallin perusteella uuden mallin, jossa he yhdistävät tuloksensa Khanin (1990) tuotokseen. (Kuvio 1).



Kuvio 1: May ym. (2004). Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden malli

May ym. (2004) mukaan merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työn rikastuttaminen sekä se, miten sopivaksi yksilö kokee roolinsa. Merkityksellisyyden tunteeseen Kahnin (1990) mielestä vaikuttaa yksilön oma tunne siitä, kuinka arvokas ja tärkeä hän on. Lisäksi mukana täytyy olla oikeudenmukaisesti toteutunut vaihdannan tunne. Tämän lisäksi tunteeseen vaikuttaa ominaisuudet, mitä tehtävä ja rooli pitävät sisällään sekä se, miten vuorovaikutuksellista työ on.

Se, miten selkeästi, johdonmukaisesti, vaihtelevaksi, itsenäiseksi sekä luovaksi yksilö kokee työtehtävänsä, on omiaan vaikuttamaan yksilön kokemaan merkityksellisyyden tunteeseen. Jos sen sijaan yksilö ei koe merkityksellisyyden tunnetta työskennellessään, voi syy siihen olla hänen kokemuksensa siitä, ettei hänen odotuksensa työsuorituksesta ole suuret tai se, että hän kokee mahdollisuutensa antaa sekä vastaanottaa työsuorituksissaan rajallisiksi. (Kahn, 1990.)

Psykologisen turvallisuuden tilan yksilö saavuttaa, kun hän pystyy muun muassa ilmaista itseään vapaasti ympäristössään – ilman pelkoa siitä, että hänen toiminnallaan on negatiivisia vaikutuksia hänen toimintaympäristöönsä. Psykologinen turvallisuus rakentuu johdonmukaisesta, positiivisesti koetusta vuorovaikutuksesta toimintaympäristön muiden osallisten kanssa, ja koostuu esimerkiksi henkilöiden välisestä dynamiikasta sekä johtamistavoista. Psykologinen turvallisuus voi rakentua niin sisäisten (vuorovaikutussuhteet) kuin ulkoistenkin (yhteiset, selkeät toimintamallit) vaikutusten myötä. Myös esimerkiksi ennalta arvattavuus lisää johdonmukaisuutta, joka on omiaan edistämään yksilön psykologisen turvallisuuden tunnetta. (Kahn, 1990.)

Kahnin (1990) määritelmää psykologisesta turvallisuudesta tarkentavat mm. Carmeli & Gittell (2009), joiden mukaan myös esimerkiksi työkavereiden kanssa yhteisesti jaetut ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, toimintamallit, strategia tms. lisäävät yksilön psykologisen turvallisuuden tunnetta. He nostavat esiin myös kunnioituksen tärkeyden – vastavuoroinen kunnioitus työyhteisön jäsenten välillä luo turvaa sekä johdonmukaisuutta ympäristöön.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös yhteisön vuorovaikutuksessa esille nouseva tuki yhteisön muilta jäseniltä lisää turvallisuuden tunnetta. Tuen lisäksi myös työyhteisössä esiin nouseva, palkitseva vuorovaikutus, kuten julkiset suosionosoitukset sekä työpanostuksen arvostuksen osoittaminen, lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta. (May ym., 2004.)

Psykologiseen käytettävyyteen vaikuttavat moninaiset tekijät, jotka aiheuttavat yksilölle huolta ja vaikuttavat näin muun muassa hänen keskittymiskykyynsä sekä joko lisäävät tai vähentävät yksilön kykyä sitoutua. Kahn (1990) määrittelee psykologisen käytettävyyden vaikuttuvan neljästä eri tekijästä – fyysisestä energiasta, emotionaalisesta energiasta, epävarmuuden tunteesta sekä työyhteisön ulkopuolisesta elämästä.

Fyysisellä energialla tarkoitetaan tässä kontekstissa yksilön fyysisiä resursseja, kuten tarvittavaa unenmäärää, yleisterveyttä sekä kuntoa ja esimerkiksi ihmisen perustarpeiden tyydyttyneisyyttä, kuten nälkää tai janoa. Emotionaalisella energialla tarkoitetaan tässä kontekstissa yksilön emotionaalista kyvykkyyttä – edesauttaako vai hankaloittaako esimerkiksi yksilön tunne-elämä hänen sitoutumistaan yhteisöön? Kolmantena Kahnin (1990) esiin nostamista häiriötekijöistä on ulkopuolinen elämä. Ulkopuolisella elämällä viitataan tässä kontekstissa yksilön työyhteisön ulkopuolisiin tekijöihin, jotka vaativat yksilön sitoutumista muualla. Viimeisenä Kahnin (1990) häiriötekijöistä on epävarmuus. Epävarmuuden tunne vaikuttaa yksilön psykologiseen käytettävyyteen siten, että se, miten epävarmaksi yksilö kokee olonsa työyhteisössä, vaikuttaa sitoutumisen asteeseen. Epävarmuuden tunteen osana psykologista käytettävyyttä

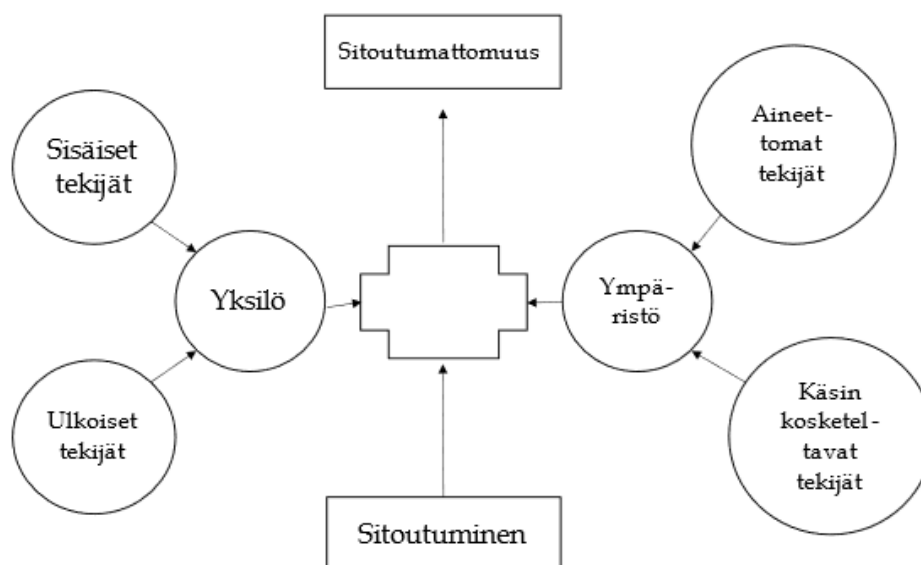
nostivat myös May ym. (2004). Heidän mielestään on kuitenkin epävarmuuden käsitettä tarkasteltava erityisesti ajatuksella, että psykologisessa käytettävyydessä epävarmuuden tunne lähtee erityisesti yksilön itsetietoisuuden tunteesta.

4.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Kuten aikaisemmassa luvussa mainittiin, on Khanin (1990) mukaan työntekijä niin fyysisesti, emotionaalisesti kuin kognitiivisestikin sitoutunut, kun hän tietää, mitä odotuksia häneen kohdistuu, hänellä on saatavilla tarvittavat resurssit työtehtäviensä hoitoon ja hän kokee työnsä mahdollistavan hänelle keinot vaikuttamiseen sekä myös sen, miten suureksi hän kokee täyttymyksensä tunteen työtehtävissään sekä työyhteisössään. Lisäksi Khan (1990) mainitsee yksilön sitoutumisen asteeseen vaikuttavan muun muassa sen, minkälaisia mahdollisuuksia hän kokee kehittymisen suhteen. Myös se, miten luotettavana, vastaanottavaisena sekä samaistuttavana hän kokee työyhteisönsä, vaikuttaa yksilön sitoutumiseen. Kahn (1990) tutkimuksessaan korostaa yksilön sitoutumisen asteen olevan jatkuvassa muutoksessa suhteessa sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin – yksilö peilaa ja tulkitsee jatkuvasti työyhteisöä suhteessa omaan arvo maailmaansa sekä toimintaansa.

Ne tekijät, jotka vaikuttavat siihen, millä intensiteetillä yksilö sitoutuu osaksi työyhteisöään, on mahdollista jakaa yksilö- ja ympäristötekijöihin. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyy yksilön sitoutumista tai sitoutumattomuutta hänen työyhteisöönsä ja nämä tekijät ovatkin siis omiaan muokkaamaan Kahnin (1990) kolmea psykologista tilaa. Shuck ym. (2011) mielestä on kuitenkin tärkeä huomioida, että harvoin vain yksi tekijä itsessään vaikuttaa yksilön sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen – sitoutumisen aste onkin lopputulos näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta sekä monen tekijän summa.

Shuck ym. (2011) jakavat yksilö- ja ympäristötekijät edelleen yksilötasolla sisäisiin sekä ulkoisiin, ja ympäristötasolla aineellisiin sekä konkreettisiin tekijöihin, jotka dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään luovat joko yksilön kokemaa sitoutumista tai sitoutumattomuutta (Kuvio 2).



Kuvio 2. Shuck ym. 2011, sitoutuvuuden ja sitoutumattomuuden syntymisen kaavio

4.3.1 Yksilötekijät

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat yksilötekijät on mahdollista jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi yksilön perhe sekä hänen terveytensä. Se, miten organisaatio voi vaikuttaa yksilön sitoutumiseen vaikuttaviin ulkoisiin tekijöihin, on hyvin vähäistä ja se tapahtuu välillisesti (Shuck ym., 2011). Myös Maslach ym. (2001) toteavat työuupumusta käsittelevässä artikkelissaan yksilön terveydentilan olevan yksi vaikuttava tekijä hänen sitoutumiselleen - työssä koettu uupumus on yhdistettävissä yksilön terveydentilaan. Näin ollen on työorganisaation myös mahdollista välillisesti vaikuttaa yksilön sitoutumiseen terveydentila tekijänä pitäen.

Sisäisiä yksilötekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen, ovat Shuck ym. (2011) mukaan esimerkiksi tunteet, arvomaailma ja yksilön kokemus oikeudenmukaisuudesta, sekä yksilön persoonallisuuspiirteet. Nämä sisäiset tekijät ovat tekijöitä, joita ei ulkopuolinen pysty välittömästi suoraan yksilöstä näkemään ja ne tulevat esiin yleensä yksilön ilmaistessa itseään esimerkiksi verbalisesti (Shuck ym. 2011). Robinsonin, Perrymanin ja Haydayn (2004) mukaan merkittävimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tunteiden saralta ovat erityisesti yksilön kokemat tunteet arvostuksesta ja siitä, että he ovat osallisia.

Lähdekirjallisuudessa korostetaan myös yksilön arvomaailman sekä hänen kokemaansa oikeudenmukaisuuden merkitystä yksilön sitoutumisessa.

Yksilön psykologisen turvallisuuden (Khan, 1990) tunne kasvaa hänen kokiessa työyhteisönsä oikeudenmukaiseksi – tasa-arvoinen työyhteisö, jossa kaikkia kohdellaan reilusti edesauttaa muun muassa yhteisöllisyyden tunteen kasvua (Maslach, ym., 2001). Myös Robinson ym. (2004) korostavat tasapuolisuuden sekä oikeudenmukaisuuden merkitystä sitoutumisen tekijöissä.

Maslach ym. (2001) korostavat oikeudenmukaisuuden lisäksi artikkelissaan arvomaailman tärkeyttä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Arvomaailman kohdatessa työyhteisön arvojen kanssa, kehittää yksilö todennäköisemmin tunnesiteen työhönsä ja on halukkaampi kehittymään työtehtävissään. Tämä kehittää myös psykologista merkityksellisyyden sekä turvallisuuden (Kahn, 1990) tunnetta. Sen sijaan, jos yhteisön sekä yksilön arvomaailmat poikkeavat rajusti toisistaan ja yksilö joutuu työyhteisössään jatkuvasti taistelemaan arvomaailmaansa vastaan, kuten esimerkiksi hyväksymään pelon takia jatkuvaa, laajaa työpaikkakiusaamista, on todennäköistä, että yksilön sekä yhteisön välille syntyy arvokonflikti, joka vähentää yksilön sitoutumista yhteisöön (Maslach, ym., 2004).

Kolmas sisäinen tekijä, joka vaikuttaa yksilön sitoutumisen asteeseen suhteessa hänen yhteisöönsä, ovat hänen persoonallisuuspiirteensä. On tutkittu, että tunnolliset, ulospäinsuuntautuneet yksilöt sitoutuvat yhteisöihin helpommin. Samassa tutkimuksessa myös todetaan positiivisen tunnepitoisuuden myös korreloivan positiivisesti työntekijän sitoutumisen kanssa. (Young, ym., 2018.) Myös Shuck & Wollard (2010) korostavat yksilön ominaispiirteiden sekä persoonallisuuden huomioimisen tärkeyttä sitoutuneisuutta tarkastellessa – heti rekrytointitilanteesta alkaen on mahdollista esimerkiksi persoonallisuustestien avulla saada näkemystä siitä, miten hyvin yksilö sopeutuisi työyhteisöön.

4.3.2 Ympäristötekijät

Shuck ym. (2011) jakavat myös ympäristötekijät kahteen erilliseen kategoriaan – aineettomiin sekä käsin kosketeltaviin. Aineettomat tekijät voidaan tässä kohtaa sellaisiksi yksilön sitoutumiseen vaikuttaviksi ympäristötekijöiksi, joilla ei ole mitään fyysistä yhteyttä ympäristöön.

Aineettomia ympäristötekijöitä ovat Shuck ym. (2011) mukaan luottamuksen, yhteistyön, pelottomuuden, kiintymyksen sekä oppimisen. Ensimmäisenä tekijöistä mainittu luottamus nousee esille myös Kahnin (1990) artikkelissa. Hän korostaa luottamuksen tärkeyttä psykologisen turvallisuuden tunteen lisääjänä. Luottamusta vaaliva työyhteisö mahdollistaa muun muassa turvallisen alustan kokeilla sekä ehdottaa esimerkiksi uusia toimintatapoja. Luottamuksellisessa työyhteisössä ei pelkoa epäonnistumisesta.

Oppimisen näkökulmaa ympäristötekijänä puoltavat myös Robinson ym. (2004). He näkevät oppimisen tekijän jakautuvan vielä kolmeen erilliseen tekijään: koulutukseen, uratekijöihin sekä kehittymiseen. He näkevät näiden olevan omiaan vaikuttamaan yksilön sitoutumisen asteeseen. Myös Kahn (1990) mainitsee oppimisen yhtenä psykologiseen merkityksellisyyteen vaikuttavista teki-

jöistä – niin itsensä kehittämisen sekä kasvun, kuin myös aikaisemman osaamisen ja oppien hyödyntämisen työtehtävissä.

Käsin kosketeltavia ympäristötekijöitä ovat Shuck ym. (2011) mukaan yksilön ihmissuhteet esihenkilöön sekä hänen kollegoihinsa, organisaatiossa käytössä olevat toimintamallit sekä prosessit, yksilön käytettävissä olevat resurssit sekä ne ominaisuudet, joita hänellä on roolissaan käytettävissä tai omaksuttavissa.

4.4 Sitoutumisen johtaminen

Sitoutumisen voi nähdä jatkuvana kaksisuuntaisena sekä vuorovaikutteisena tapahtumana – samalla, kun yhteisö pyrkii sitouttamaan jäseniään mukaan toimintaansa, sen jäsenet vastavuoroisesti pyrkivät kohti yhteisiä tavoitteita (Gupta & Sharma, 2016). Luonnollisesti kaksisuuntaisuus toimii myös vastavuoroisesti – yhteisön laiminlyödessä pyrkimyksiään sitouttaa sen jäseniä mukaan toimintaan, ajautuvat yhteisön jäsenet kauemmaksi työyhteisöstä sekä sen tavoitteista. Työntekijän sitoutuneisuus yhteisöön ja tämän suhteen kaksisuuntaisuus korostavat näin ollen myös sitoutumisen johtamisen tärkeyttä. Kaksisuuntainen suhde johtajan sekä yksilön välillä onkin siis näin ollen edellytys yksilöä sitouttavalle toiminnalle yhteisössä.

Jos sitoutumista työyhteisöissä ei vaalita, jää merkittävä määrä työntekijöiden potentiaalia hyödyntämättä. Yksilöiden mahdollisuuksia sitoutumiseen voidaan johtamisen avuin systemaattisesti jäsentää jatkuvasti, ja näin sitouttaa yhteisön jäseniä osaksi yhteisöä (Robinson, ym., 2004).

Ilmiön tärkeys korostuu erityisesti verkostotyön yhteisöissä, joissa osassa verkostoja toiminta rakentuu jäsenten vapaaehtoisuuden varaan. Näissä yhteisöissä, motiivien ollessa kaikkialla muualla kuin rahallisen motiivin perässä, pitää jäsenten kokea yhteistyö muuten hyvin hedelmälliseksi yhteistyön toiminnan mahdollistamiseksi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä pääluvussa käydään lävitse tämän tapaustutkimuksen konteksti, kertoen tutkimuksen kohteena olevasta verkosto AuroraAI:sta sekä verkoston nykyisistä toimintamalleista. Kontekstin hahmottamisen jälkeen pääluvussa siirrytään avaamaan tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä ja hahmotetaan tämän tutkielman tutkimusmenetelmän valinnan prosessi sekä kyseiseen menetelmään vaikuttaneet tekijät. Lisäksi pääluku pitää sisällään haastatteluiden toteutuksen yksityiskohtaisemman käsittelyn sekä aineiston analyysin prosessien avaamisen.

5.1 Tutkimuksen kohteena oleva verkosto AuroraAI

Tutkimuskohteenani on kansallisen tekoälyohjelma AuroraAI:n organisaatio. AuroraAI on avoimen ja luotettavan verkostotyön keinoin toteutettu ohjelma, jonka tarkoituksena on vastata Sanna Marinin hallitusohjelman strategiseen tavoitteeseen yhä elinvoimaisemmasta Suomesta (Valtioneuvosto, 2019). Suomi halutaan nähdä teknologisen kehityksen ja innovaatioiden edelläkävijänä, jossa digitalisaation ja teknologian kehityksen mahdollisuuksia kehitetään ja otetaan käyttöön myös esimerkiksi valtionhallinnossa.

Yksi näistä keinoista on AuroraAI-verkko, jonka avulla arjesta tehdään tietoturvallisesti ja eettisesti sujuvampaa. Verkko mahdollistaa julkisen sektorin teknologia- sekä digitalisaatiokyvykkyyden kehittämisen sekä yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön paremman kohtaannon. Ohjelman keskeinen tavoite on rakentaa Suomesta ihmiskeskeinen sekä ennakoitukykyinen yhteiskunta.

AuroraAI on kansallinen tekoälyohjelma, jonka tavoitteena on luoda ennakoivaa sekä ihmiskeskeistä yhteiskuntaa edesauttava AuroraAI-verkko. Tekoälyverkko liittää palveluita yhteen niin, että vuorovaikutus eri palveluiden välillä on mahdollista - tarjoten näin ihmiskeskeisesti palvelukokonaisuuksia verkon käyttäjille. AuroraAI-verkon syvin tarkoitus on parantaa julkisten pal-

veluiden ja kansalaisten kohtaantoa. Kansalaistyytyväisyyden sekä hyvinvoinnin lisääntyessä säästetään lisäksi näin myös julkisia varoja ja saadaan palvelutuotantoa tehokkaammaksi.

AuroraAI-ohjelma toteutetaan avoimen yhteiskehittämisen keinoin, mikä edesauttaa ohjelman tavoitetta ihmiskeskeisesti toimien. Avoimen yhteiskehittämisen avulla etsitään muun muassa erilaisia tapoja soveltaa eettisesti sekä kestävästi tekoälyteknologioita ja todentaa kokeilujen avulla hyödyt ja haitat niiden toiminnasta - ihmisten hyvinvointi sekä yhteiskunnan toiminnan sujuvuuden sekä tuottavuuden näkökulmista. (Kopponen & Ruostetsaari, 2019.)

5.1.1 Verkoston nykyiset toimintamallit

Ymmärtääkseen perusteellisemmin tämän tutkimuksen aineistoa sekä niiden pohjalta syntyneitä tuloksia, on aluksi tärkeä perehtyä tutkimuksen kohdeorganisaatio AuroraAI:n verkoston nykyisiin toimintamalleihin. Nykyisiin toimintamalleihin viitattaessa tarkoitetaan kohdeorganisaation tilannetta haastattelujen tekovaiheessa, vuoden 2020 syys- ja lokakuussa.

AuroraAI:n pääsääntöisenä viestintäkanavana toimii organisaation sisäiseen viestintään soveltuva Slack-sovellus. Slackin kautta viestiminen tapahtuu niin yksityisviestein kuin ryhmissäkin, ajasta tai paikasta riippumatta. Slackissa keskustelua on myös mahdollista johtaa jonkin tietyn aihepiirin pariin kanavan perustamalla. Pikaviestinpalveluiden lisäksi Slackiin on mahdollista liittää myös liitännäisiä, jotka tarjoavat sovelluksen käyttöön lisäominaisuuksia, kuten mahdollisuuden gallupien tekoon.

AuroraAI:n Slack-ympäristö koostuu noin 1000 henkilön verkostosta. Verkosto ja Slackiin liittyminen on kaikille avointa, mutta yleisesti verkostotyöskentelystä tai AuroraAI:n verkoston toimintamalleista ei järjestetä tällä hetkellä ole perehdytystä. Perehdytys keskittyy AuroraAI:n Slackin yhdeltä pääkanavalta löytyvään, pdf-tiedostolle rakennettuun ohjeistukseen Slackin käytöstä sekä verkoston organisoitumisen kaaviosta, jossa esitellään muun muassa ydintiimin henkilöiden yhteystiedot.

Slackin lisäksi AuroraAI-verkoston viestinnässä käytetään sähköpostia sekä säännöllisiä, kaksi kertaa kuussa järjestettäviä ”Tilannepalaveri”-nimellä kulkevia, Skypen avulla järjestettäviä tiedotustilaisuuksia. Tiedonhallinta sekä dokumentointi jakautuu Slackiin, Google Driveen sekä OneDriveen. Ohjelman verkostolla ei ole haastatteluiden aikana tiedonhallintaan yhtenäistä, johdonmukaisesti käytettyä mallia. AuroraAI-ohjelmalla sekä sen verkostolla ei ole myöskään varsinaisia verkkosivuja.

Verkosto organisoituu hankepäällikön alaisuudessa työskentelevään ydintiimiin sekä heidän luotsaamiinsa teemaryhmiin, jotka kukin keskittyvät hankkeelle olennaisiin osa-alueisiin. Teemaryhmiä on 7 kappaletta - teknologia, palveluekosysteemit, osaamisen kehittäminen, visiotyö, muutosjohtaminen, lainsäädäntö sekä etiikka. Teemaryhmien toiminta poikkeaa toisistaan huomattavasti. Osa ryhmistä kokoontuu säännönmukaisesti, osa taas satunnaisemmin. Osallisuuden laajuus sekä teemaryhmien jäsenten vastuu vaihtelee myös paljon

ryhmästä riippuen. Osa teemaryhmistä kokoontuvat muun muassa ennakkoon suunniteltujen työpajojen, osa taas spontaanimpien keskustelujen merkeissä.

Verkoston jäsenet saavat valita mielenkiinnonkohteidensa mukaan teemaryhmät, jonka toimintaan osallistuvat. Teemaryhmiin tai verkostoon liittyminen eivät itsessään vaadi sitoutumista eikä aktiivista läsnäoloa, ja osallisuuden taso onkin jäsenen itsessään päätettävissä sekä määriteltävissä. Verkostoon on mahdollista liittyä missä kohtaa tahansa AuroraAI-ohjelman toimeenpanoa. Mukana on jäseniä niin esivalmistelujen ajalta ja uusia jäseniä verkostoon liittyy jatkuvasti.

5.2 Tutkimuksen tavoitteet & tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvan viestinnän merkityksestä sekä verkostojen toimijoiden sitoutumisesta verkostoon. Tutkielman tarkoituksena hahmottaa ja avata tekijöitä, jotka edesauttavat verkoston toimijoiden sitoutumista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan verkostotyöhön.

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Mitkä tekijät edistävät verkoston jäsenen sitoutumista verkostotyökentelyyn teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa?
- Kuinka organisaatio voi tukea verkostoon sitoutumista sen toimintaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen alustoilla?

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa tarkastellaan verkoston jäsenten sitoutumista verkostoon teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tarkastelun kohteena ollessa tutkittavan subjektiivinen sekä abstrakti mielipide ja kokemus, on tutkimuksen kannalta olennaista käyttää menetelmänä laadullista tutkimusta. Laadullista tutkimusmenetelmää voi valintana perustella muun muassa sillä, että kyseisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada tutkimukseen osallistuvien tutkittavien subjektiiviset kokemukset sekä näkökulmat esiin (Tracy, 2013).

Tutkielman empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan perustella muun muassa Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan sillä, että tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään, mitä yksilö ajattelee. Heidän mukaansa käyttäessä haastattelua tutkimusmenetelmänä voidaan mahdollisesti pureutua haastateltavan käsityksiin ja kokemuksiin.

Haastattelun etuihin tutkimusmenetelmänä voidaan todeta olevan myös joustavuus sekä ketteruus (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Menetelmä mahdollistaa esimerkiksi väärinkäsitysten korjaamisen ja sen mahdollistaman vivahteikkaan vuorovaikutuksen avuin on mahdollista luoda myös yhteisiä merkityksiä sekä yhdistää haastateltavan vastauksia suurempaan kontekstiin pelkkien vastausten luettelomaisen luettelemisen sijasta (Tracy, 2013).

Suurimmat erot eri haastattelumenetelmien välillä ovat strukturointias- teessa. Käytännössä strukturointiasteella tarkoitetaan sitä, kuinka esitettävät kysymykset ja niiden järjestys on määritetty ja miten suurella kontrollilla (Hirs- järvi & Hurme, 2001). Strukturointiasteita on kolme, joista puolistrukturoitu teemahaastattelu sijaitsee avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun välissä.

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa sen, että tutkimukseen haastateltavat saavat jakaa vapaasti omia näkemyksiään sekä tuntemuksiaan, mutta tutkijan on myös haastattelutilaisuuden aikana mahdol- lista kysyä haastateltavilta perusteluja sekä tarkennuksia näkemyksilleen. Puo- listrukturoitu teemahaastattelu jäsennetään tutkimusaiheen kantilta merkityk- sellisiin teemoihin tai aihekokonaisuuksiin. Kyseisten pääteemojen tai aiheko- konaisuuksien määrittäminen edesauttaa sitä, että tutkimuskysymysten kannal- ta olennaiset aihekokonaisuudet saadaan käsiteltyä – kuitenkin niin, että haas- tattelu etenee haastateltavan vastausten mukaan luonnollisesti vuorovaikuttaen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Haastateltavan on muun muassa mahdollista vaihtaa aihetta teemojen välillä ja syventyä jonkun teeman käsittelyyn syväluotaavam- min, kuin toisen.

Kyseinen aineistonkeruumenetelmä valittiin tutkimukseen myös sen takia, koska nähtiin, että tutkittavilla aiheilla ja haastateltavilla on yhteys. Tutkittavan ilmiön takana oli lähdekirjallisuuteen perehtyessä havaittavissa erilaisia ennako- oletuksia ja näkökulmia, jotka ohjasivat haastattelurungon teemojen ja ky- symysten valintaan suhteessa valittuihin tutkimuskysymyksiin ja -tehtävään.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdol- listi myös sen, ettei keskustellessa aihe hämärry liian kauaksi tavoitteesta saada vastauksia tutkimuskysymyksiin haastattelun aikana – haastattelun aikana pys- tyi keskustelua myös valjastamaan helpommin takaisin omaan uomaansa.

Aineistonkeruumenetelmäksi harkittiin tutkimusta suunnitellessa myös esimerkiksi laadullista kyselyä. Eri menetelmiä pohtiessa kuitenkin koettiin esimerkiksi mahdollisuus lisäkysymysten esittämiseen sekä tarkentaviin seli- tyksiin niin suuriksi tekijöiksi, että aktiivisessa vuorovaikutuksessa tehtävään teemahaastatteluun päädyttiin. Teemahaastattelut mahdollistavat myös laa- jemman ja yksityiskohtaisemman kuvailun, jonka katsottiin palvelevan myös kohdeorganisaatiota – kyseistä aineistonkeruumenetelmää käyttäen oli heidän mahdollista saada käytännön kehitysideoita ja palautetta jo heti.

Haastattelurunko (Liite 1) luotiin lähdekirjallisuudesta esiin nousseiden teemojen pohjalta. Se piti sisällään neljä teemaa, jotka esitetään alla:

- Verkoston yhteisöllisyys
- Verkoston teknologiavälitteinen viestintä
- Motivaatio verkostossa toimimiseen
- Osallisuus teknologiavälitteisessä verkostossa

5.4 Haastatteluiden toteutus sekä haastatteluun osallistuneet

Haastateltavat valittiin AuroraAI-verkoston Slack-työskentelyalustalta. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä. Mukaan haastatteluun otettiin niin toimeenpanon alusta asti mukana olleita verkoston jäseniä (4 kpl) kuin uudempia verkoston jäseniä (4 kpl), jotka ovat aloittaneet työskentelyn verkostossa seitsemän kuukauden aikahaarukalla. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa tunti. Haastattelut käytiin Skype- välityksellä ja ne kestivät vaihdellen noin 45–75 minuuttia. Skype-puhelut äänitettiin haastateltavien luvalla litterointia varten.

Ennen haastattelun alkua kerrottiin jokaiselle osallistuvalla haastateltavalle tutkimuksen luotettavuudesta. Lisäksi haastattelun aluksi läpi käytiin myöskin heidän anonymiteettinsä suojaus. Haastattelut etenivät suunnitellun mukaisesti ja jokainen haastateltava oli valmis keskustelemaan aiheesta esteittä. Haastattelurungon teemat nousivat esille pääsääntöisesti haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä – kuitenkin, koska kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, etenivät teemat aika ajoin järjestyksestä vaihtaen keskustelun soljuessa aiheesta toiseen. Jokaisessa haastattelussa keskusteltiin lävitse kaikki teemat, mitä haastattelurungossa esiintyi. Tutkijan työskennellessä haastattelujen tekoaikana osana kohdeorganisaatiota, päästiin aika ajoin haastatteluissa pureutumaan hyvinkin syvälle aihepiireihin, haastateltavien sekä ohjelman taustoihin. Tutkija havainnoi haastattelujen aikana asemansa verkoston työntekijänä vaikuttaneen positiivisesti haastateltavien sekä tutkijan väliseen luottamukseen ja näin ollen keskustelun syvään tasoon.

5.5 Aineiston käsittely sekä sen analyysi

Tämän tutkimuksen haastatteluista kertynyt aineisto litteroitiin asiatarvasti. Asiatarkkuuden myötä tutkimusaiheelle epärelevantit täytesanat, kuten ”niinku”, ”Öö, totanoin” sekä muut haastateltavien henkilökohtaiset vuorovaikutuksen maneerit, jätettiin pois haastattelujen litteroinnista.

Litteroitua materiaalia tuli yhteensä 113 sivua (fonttina dokumentissa Book Antiqua, tekstin koko oli 12 ja riviväli 1,5). Haastateltavat nimettiin analysoitavaan aineistoon pseudonyymeillä H1 – H8. Jotta tietoteknisen taustaa haastattelun aikana ilmaisseita verkoston jäseniä voidaan verrata muihin verkostossa toimiviin asiantuntijoihin, on tietoteknistä taustaa omaavien pseudonyymien perään lisätty koodi ”TT”. Vastavuoroisesti asiantuntijoiden, jotka kertoivat

haastattelun aikana omaavansa vain vähän tietoteknistä asiantuntemusta, merkittiin pseudonyymillä lisäkoodina "ET".

Haastatteluista saatu aineisto oli kielellisesti monipuolista ja kuvaavaa. Aineisto piti sisällään myös runsaan määrän käytännön esimerkkejä sekä kehitysehdotuksia niin haastateltavien henkilökohtaisista haasteista, kuin myös esimerkiksi verkoston omista toimintatavoista.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teorialähtöisesti, hyödyntäen analysoinnissa lähdekirjallisuutta. Tutkielman analysointi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2009) sisältöanalyysin mukaan, jonka prosessin mukaisesti sisältö analysoitiin purkaen se aluksi pieniin osiin, jonka jälkeen osat koodattiin sekä koottiin sen jälkeen uudestaan eheäksi kokonaisuudeksi. Tässä tutkielmassa analysointi tapahtui teemoittain hyödyntäen apunaan Shuck ym. (2011) sekä Kahnin (1990) sitoutumisen malleja. Ensimmäinen analysointikierron keskittyi tunnistamaan haastatteluaineistosta esiin nousseet teemat Shuck ym. (2011) sitoutumiseen vaikuttavien yksilö- ja ympäristötekijöiden kautta. Tämän jälkeen kyseiset tekijät jäsennettiin Kahnin (1990) kolmen sitoutumiseen vaikuttavan psykologisen tilan - käytettävyyden, merkityksellisyyden sekä turvallisuuden - kautta eheiksi kokonaisuuksiksi.

Aineistomateriaalia analysoidessa pyrittiin mahdollisimman objektiiviseen sekä avoimeen aineiston käsittelyyn. Lisäksi aineistoa analysoidessa pyrittiin tiedostamaan asema organisaation työntekijänä, mikä saattoi luoda subjektiivisia näkemyksiä tutkimusprosessiin.

6 TULOKSET

Tässä pääluvussa esitetään tutkimushaastatteluissa esiin nousseet tulokset siitä, mitkä vuorovaikutuksen tekijät haasteltavien mielestä sitouttavat jo nyt AuroraAI-verkostossa työskentelyyn sekä niitä kehitettäviä tekijöitä, millä AuroraAI-verkoston jäseniä voitaisiin sitouttaa entisestään mukaan toimintaan.

6.1 Sitoutumisen tekijät, jotka vaikuttavat yksilön psykologiseen käytettävyyteen

Tutkielman tuloksissa esiin nousi seuraavia yksilön psykologiseen käytettävyyden tilaan vaikuttavia, verkostotyöhön sitoutumisen tekijöitä.

Yksilön käytettävyyteen vaikuttavat moninaiset seikat, jotka aiheuttavat yksilölle huolta ja vaikuttavat näin muun muassa hänen keskittymiskykyynsä sekä joko kasvattavat tai vähentävät yksilön taipumusta sitoutumiseen.

6.1.1 Digitaalisen osaamisen resurssivaje

Yksi haastateltavien sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä oli digitaalisen osaamisen resurssivaje, joka näkyi epävarmuutena niin työkaluissa, mitä verkostotyöskentelyn aikana käytetään, kuin myös itse hankkeen tavoitteiden sekä toiminnan ymmärtämisessä.

"Jos on tarkoitus käydä sitä keskustelua ja työskentelyä varsinaisesti muualla, kun niissä hyvin paljon harvinaisemmissa, varsinaisissa kokouksissa, niin sit pitäis pystyä sitouttaa niit ihmisiä kyllä ja jos he ei osaa sinne liittyä, niin jotenkin kädestä pitäen pitäisi sinne saattaa, et eihän se muuten oikeen mahdollistu." H1-ET

"Sitä en muuten tiedä, et onko toi Slack kuinka tuttu välttämättä kaikille. Tossa joku sano, et tämmönen materiaali on sitten sieltä Slackista ladattavissa, niin joku oli silleen, et en mä viitti mitään mo-

biiliapplikaatiota ladata ja tämmöstä kommenttia, et sehän on ihan verkkoselaimella ladattavissa ja näin, et tietysti vois olla semmonenkin... et miten tää Slack toimii." H2-TT

"Mut tämmösten pikaviestinten käyttö on varmasti hankalaa, ja mä mietin ihan niinkun meidän organisaation sisällä semmosia ihmisiä, jotka ei oo tän tyyppisiä käyttänyt." H4-TT

Lähes jokainen haastateltava esitti huolensa verkoston jäsenten digitaalisen osaamisen kyvykkyyden riittävydestä suhteessa verkoston teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen työkaluihin. Haastateltavat kokivat haastattelun hetkellä oman osaamisen olevan riittävää suhteessa verkoston viestintätyökalu Slackin peruskäyttöön, mutta huolta herätti digitaalisen osaamisen vähäisyyden synnyttämä kuilu verkoston ulkokehän ja aktiivisimpien toimijoiden välillä. Työkalujen osaamattomuudesta syntyvän kuilun koettiin lisäävän verkoston toiminnan saavuttamattomuutta ja vähentävän toiminnan avoimuutta.

"Mun mielestä tää teknologiavälitteiset viestintäkanavat on nyt varmaan aika hyvin käytössä. Et enempi se on juuri siinä mielessä tää ongelma, että mites sitten ne, jotka eivät niitä seuraa, jotka ois kanssa hyöä tiedostaa." H2-TT

"Mä pelkään et muodostuu semmonen Slack-kupla, kun meille itselle on tämä työkalu käynyt tutuksi ja se on tässä työpöydällä jatkuvasti auki, niin tulee semmonen harha, et näin on muillakin." H1-ET

Tietoteknisessä osaamisessa tekoälyteknologian toiminnan sekä hankkeen ytimen kokonaisvaltaisen ymmärryksen tasolla sen sijaan myös haastateltavat, joilla ei ollut vahvaa tietoteknistä asiantuntijataustaa, kokivat osaamisessaan puutteita. Täysinäinen tietoteknisen ymmärryksen puuttuminen aiheutti haasteita muun muassa päätöksentekoprosesseihin ja nopeatempoiseen, tietotekniisiin yksityiskohtiin keskittyvässä keskustelussa mukana pysymiseen. Tarkempaa ja selkeämpää informaatiota ohjelmalle olennaisista tietoteknisistä kokonaisuuksista kaivattiin erityisesti teknologian teemaryhmän ulkopuolella.

"Joo siis se on just se, että jos on valmiiks sillä samalla lähtötasolla, niin sit vaan hyppää mukaan, mut jos ei oo, niin sitten se on vaikeeta." H5- ET

"Kun kuuntelee noita palavereita ja hienoja termejä ja näin pois päin, et ehkä sekään ei oo ihan aina selvää, et mikä on monta kertaa käsitelty ja on selkeätä, ja turha siihen on enää kommentoida." H3-ET

6.1.2 Verkostossa toimimisen työkalut

Haastattelujen mukaan sitoutumisen asteeseen vaikutti myös tietämättömyys AuroraAI-verkostossa toimimisen perusteista. Varsinkin verkostossa työskente-

lyn seitsemän kuukauden aikahaarukalla aloittaneet totesivat kokonaisuuden olevan epäselkeästi hahmotettavissa. Haastateltavat kaipasivat tukea ja lisämateriaalia verkostossa työskentelyn toimintamallien ymmärtämiseen – esimerkiksi vastuunjako ja se, kehen olla yhteydessä kysymysten herätessä, oli monella haastateltavalla pimennossa.

”Juu varmasti kyllä. Ihan mä luulen, et aika monet näistä ratkeis sillä samalla, et joku semmonen perussetti kokonaisuudesta ja näistä verkostoista ja muista.” H4-TT

”Tämmösiä basic-kysymyksiä, että niinkun tämmönen, joka on tullut niinkun vähän niinkuin liikkuvaan junaan, niin pitäisi löytää sellanen landing page jostakin” H3-ET

Haastateltavat eivät kyenneet työskentelemään yhteisössä täydessä potentiaalissaan, sillä he kokivat perehdytyksensä vajaaksi. Heitä ei myöskään koulutettu verkostoon liittyessään niin hankkeen sisältöön, kuin myöskään verkostotyöskentelylle ominaisten työkalujen tai pelisääntöjen pariin. Lisäksi koettiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen vähentävän tilaisuuksia spontaanien avunpyyntöjen esittämiselle. Aineistoa analysoidessa oli mahdollista huomata puutteellisesta perehdytyksestä syntyvä epävarmuus esimerkiksi omasta roolista suhteessa verkostoon, joka vähentää avoimuutta ja luottamista verkostossa työskennellessä.

”Et mihin tahansa työpaikkaan sä menet, niin on lain velvoite antaa perehdytys. Mutta kun me tehdään verkostomaisesti, et meillä ei oo verkostossa työnantajaa vaan ollaan vertaisroolissa, et onko perehdytys sellanen et se ei mee kenenkään vastuulle, mut kaikki tietää sen ettei mistään voi sanoa mitään jos ei oo perehtynyt asiaan.” H1-ET

”Pitäsikö sitä jonkun ikäänkuin seurata, et kuinka paljon tänne tulee uusia ihmisiä ja järjestää joku ihan vaan semmonen ”Hei, oletko tullut verkoston jäseneksi viimeisen 2 kk aikana, järjestämme tälläisen yleisperehdytyksen, tai joku tämmöinen.” H6-TT

Verkoston toimintatapoihin sekä verkoston pelisääntöihin perehtymisen lisäksi haastateltavat kokivat kaipaavansa perehdytystä myös verkostolle ominaisten työskentelytapojen sekä luonteenpiirteiden, kuten avoimen keskustelukulttuurin, omaksumiseen. Monien verkoston jäsenten tullessa hierarkkisista organisaatioista, voi esimerkiksi avoin, kritisoiava keskustelukulttuuri ja yhteiskehittämisen menetelmät tuntua alkuun vieraalta ja siihen ryhtyminen kaivata hyväksyntää sekä kannustusta. Lisäksi verkoston yhteistyöstämisen hetkissä sekä työpajoissa usein käytössä olevan Miron käyttöön kaivattiin syvempää perehtymistä – myös fasilitoijan roolissa. Jotta verkostolaiset voisivat työskennellä yhteisössä täydessä potentiaalissaan ja yhteistyö onnistuisi, tarvitaan verkostotyöskentelyn osaamiseen perehdytystä ja kannustamista. Haastateltavat mainitsivat uusien työkalujen ja toimintamallien opetteluun sekä olennaisen tie-

don löytämisen vievän runsaan määrän energiaa. Ilman kattavaa perehdytystä kyseiset resurssit vievät vapaaehtoisen verkostolaisen aikaresursseista suuren osan aikaa sekä energiaa.

"Sit me käytetään Miroa ja näin, niin siihen että mihin kaikkeen sitä voi käyttää ja miten niin se on ainakin yks semmonen ja sit ihan toki semmoseen ihan fasilitiointiin ja semmoseen niinkun osaamista ite kaipaisin kyllä, et en koe et se ois ollenkaan semmonen, mitä mä osaan." H1-ET

6.1.3 Aikaresurssit

AuroraAI:n verkostossa lähes kaikki verkoston toimijat työskentelevät verkostossa pääsääntöisen päivätyönsä ohella, vain ydinkoordinaattoritimin työskennellessä ohjelman parissa täysipäiväisesti. Haastateltavat kokivat kokonaisuuden hahmottamiseen menevän nykyisillä toimintamalleilla liian paljon heidän aikaansa. Epäselkeä kokonaisuus sekä liian monimutkaiset tai laajat tehtävännannot koettiin epämotivoiviksi tekijöiksi osallistua yhteiseen työskentelyyn.

"Niin meil ei ehkä oo ellei oo sitten niinkun itse hirovasti käyttäny aikaa selvittämiseen, niin mitään käsitystä tästä kokonaisuudesta." H5-ET

"Keskustelua käydään monella kanavalla ja siellä ja täällä ja materiaalit ovat vähän missä millonkin ja tota, se saattaa olla sille yksittäiselle jollekin ryhmänvetäjälle ihan selkee, mut jos osallistuu useampaan ryhmään, vaikka samaankin hankkeen alla, niin sitten se tuppaa hajoamaan niin paljon, et siitä tulee aika kuormittavaa osallistujille." H6-TT

Verkostotyön yksi suuri motiivi perustuu vastavuoroisuudelle (Järvensivu, 2019). Haastateltavat eivät kokeneet nykytilanteessa työskentelyn olevan tarpeeksi vastavuoroista ja omaa käytettyä aikaa ei koettu verkostossa arvostettavan tarpeeksi.

"Niin, koska sit siin helposti luovuttaa, et jos ei nyt löydä kookukseen tai ei löydä sinne Slackiin, niin sit saattaa olla, että antaa olla, et en mä nyt sitten. Tulee olo, et jos mua ei auteta niin ei oo filistä itelläkään." H5-ET

Huomionarvoista haastatteluaineistossa aikaresursseihin liittyvissä materiaaleissa oli myös toimijoiden näkemyserot verkostossa työskentelyyn kuluva ajasta. Ne toimijat, jotka olivat olleet toiminnassa mukana alusta alkaen, kokivat toimintaan perehtymiseen sekä toiminnan vaativan ajan olevan vähemmän vaativaa, kuin ne, jotka olivat hypänneet toimintaan mukaan myöhemmin.

6.1.4 Materiaalin saavutettavuus

Haastatteluista nousi ilmi, miten hankkeen yhteinen ja työskentelyssä tarvittava materiaali ei ole johdonmukaisesti saavutettavissa. Eri teemaryhmistä vetovastuussa olevat lataavat materiaalinsa eri työkaluihin, kuten esimerkiksi Google Driveen, Slackiin tai Sharepointiin – satunnaisesti, ilman tarkoituksenmukaisuutta tai johdonmukaisuutta.

”Löytäis uusimman, vaikka aina teemoittain, vaikka aiheet jotenkin, tai ehkä sellast niinkun, vaikka että ois jossain siellä, laskeutumissivulla ois joku teema, mitä teemaa sitten kattookaan, niin kun tietyn, vaikka työpajan tuloksia, niin eihän sitä ymmärrä kun siellä on vaan niitä sanoja ja kaavioita, et joku semmonen vois olla.” H4-TT

Jokaisella teemaryhmällä ollessa omat tapansa viestiä ja tuottaa ohjelmateriaalia, koki moni haastateltava tilanteen monen eri teemaryhmän välillä työskentelevälle verkostolaiselle hyvinkin epäselkeäksi – varsinkin, jos verkoston jäsen on liittynyt toimintaan vasta myöhemmin. Haasteltavien mielestä materiaalin pitäisi olla helpommin saavutettavissa myös verkoston aktiivijäsenten ulkopuolella – niin muille jäsenille, kuin myös ulkopuolisille, verkostosta sekä ohjelmasta tietoa etsiville.

”Nää teemaryhmien tehtävät, et saa kyllä aika agentti olla et löytää näistä materiaaleista nää teemaryhmien tehtävät. Et ehkä siellä on ne matskut mitä me tehtiin silloin aluks. Teroetuloa kanavalla saattaa olla teemaryhmien kanavat.” H5-ET

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös positiivinen puoli käytettävistä työkaluista. Aiemmin yleisesti käytössä olleet pitkät sähköpostikeskustelut eivät palvele verkosto- tai yhteisöviestintää informaation välityksen kanavana, eikä kyseinen viestintämalli kannusta spontaaniin keskusteluun. Nykyiset yhteisöviestinnälle otollisemmat viestinnän sekä vuorovaikutuksen työkalut mahdollistavat oikein käytettynä myös tiedon paremman saatavuuden sekä käytettävyyden.

”Et noi alustathan mahdollistaa just nimenomaan sen, et kun sinne voidaan tosiaan jättää kaikki, edelliset kokousasiakirjat ja muut, et ku tulee sit uutena, niin, et jos se keskustelu tapahtuu sähköposteissa ja ties missä, niin se ei niinkun jää sitten siellä uudelle nähtäväksi.” H8-TT

Moni haastateltava ehdotti verkostolle ja sen materiaaleille yhtä sivua, minne olisi kerätty tarvittavat linkit ja tiedot ajankohtaiseen järjestykseen. Esiin nousi niin mahdolliset julkiset verkkosivut kuin verkostolle avoimet intrasivut. Haastateltavien mukaan kotisivun avuin edesautettaisiin hankkeen kokonaisuuden ymmärtämistä, sen toimiessa samalla hyvänä lähtökohtana tiedonhakuun.

”Meil ei oo niinkun verkkosivuja, jotka ovat nimeltänsä AuroraAI ja jonka kautta pääsee Slackiin ja niin poispäin” H1-ET

"Kyl mä niinkuin kaipaisin semmosta intranettiä, niin ainakin nyt semmonen yksi landing page, ku eihän siihen tarvis tehdä kun semmosen.. tehtyä sais suurinpiirteen tunnissa. Aloitetaan siitä, et mitään muuta intranettiä ei ole ja piste. Sitten Slack-liittymislinkki on tuolla ja sitten kick off-materiaali on tossa, ja niinkun suurinpiirteen semmonen joku hands on, et kun liityt tähän, jos liityt tähän kesken, niin lue tuo tuo ja tuo. Niin sitten niinkun saadaan status ja ymmärrys." H3-ET

6.2 Sitoutumisen tekijät, jotka vaikuttavat yksilön psykologiseen merkityksellisyyteen

Haastattelujen pohjalta esiin nousivat seuraavat neljä yksilön psykologiseen merkityksellisyyden tilaan vaikuttavia, verkostotyöhön sitoutumisen tekijöiden kokonaisuutta: osallisuuden tarkoituksenmukaisuus, henkilökohtaiset, organisaatiokohtaiset & yhteiskunnalliset tekijät, kokonaiskuvan ymmärtäminen sekä konkretia.

6.2.1 Osallisuuden tarkoituksenmukaisuus

Haastatelluista varsinkin tuoreemmat verkoston jäsenet kokivat haasteita osallisuutensa tarkoituksenmukaisuuden sekä oman roolinsa määrittämisessä. Koettiin, että omat hetket kontribuoida sekä osallistua työskentelyyn olivat harvassa muun muassa epäselkeiden tehtävänantojen sekä toimintamallien takia.

"Et jos se jää semmoseks pienen piirin toiminnaks, josta ei oikeen voi tietää että, että haluttiinko tätä edes edistää isommalla joukolla, niin se saattaa helposti ajaa sitä toimintaa sellaseks, et siellä ei sit kovin moni osallistukaan." H5-ET

"Vähän pitää itsekin kritisoida sitä, kun meil oli se työpaja. Ni se tavallaan alistettiin verkon arvioinnille, mut enemmän se oli sellasta yleistä kommentointia, et ei varsinaisesti voi sanoa, et nyt se on verkostolle altistettu ja arvioitu. Kunhan nyt pikasesti näytettiin ja katottiin ja keskusteltiin aiheesta. Et siihen vois olla semmonen selkeempi kommentointipyyntö." H7-TT

Epäselkeät tehtävänannot sekä ohjelman monimutkainen rakenne eivät myöskään kannusta jäseniä osallistumaan. Yhteiskehittämisen pelisääntöjen ollessa verkoston kesken epäselkeitä, on verkoston jäsenille epävarmaa se, missä kohden hänen mielipidettään halutaan kuulla. Suurin osa kritiikin ja kommentoinnin mahdollistavista paikoista koettiin haastavina – julkiset, avoimet tapahtumat, jossa käytännössä kenen tahansa on mahdollista sanoa mitä tahansa, ovat monelle epävarmalle hankala paikka rohkaistua kertomaan oma mieli-

piteensä. Haastateltavat kaipasivat yksityiskohtaisempia, kohdennetumpia kysymyksiä sekä intiimimpiä tilaisuuksia yhteiskehittämiselle.

”Julkiset palaverit, niis on kaikki. Myös yritykset ja muut oman aatteen ajajat. Mä nyt itsekin haluisin tässä tämmösiä, varsinaisesti rajatumpia palavereja, mis on sitten varsinaisesti mahdollisuus keskustella.” H4-TT

”Mä oon enemmän hiljaa niissä, vaikka tulisikin mieleen jotakin koska mä en oo ihan varma onks se relevantti paikka ja sit silleen tavallaan, ettei niinkun töksäytä väliin jotakin semmosta asiasta, joka itse asiassa johtuu siitä, etten oo ollu ihan alussa mukana.” H3-ET

Haastateltavien mielestä myös paikat yhteiselle kehittämiselle olivat epäjohdonmukaisia - verkoston yhteiset kokoontumiset keskittyivät suurilta osin ajankohtaisen tiedon tiedottamiseen. Haastateltavien mukaan osallistumisen paikkojen puuttuminen vähensi heidän motivaatiotaan toimintaan osallistumiseen. Tapahtumat ja hetket, jossa yhteiskehittämistä tapahtuu, eivät olleet välittyneet suurelle osalle haastateltavista.

”Välillä tuntuu et noi teemaryhmät on tavallaan niinkun, niis on aika paljon asiaa, ja sitten niissä tavallaan niinkun vähän niinkun se on enemmän tiedottavaa välillä, niin tavallaan siihen ei ehkä pääse silleen kontribuomaan tai olemaan hirmumerkityksellinen, tai mitään niinkun tuomaan ehkä ajatuksia siihen.” H5-ET

”Kyl mä luulen siis et, nimenomaan se et selkeät toimeksiannot, et siihen osallistumista ihan selkeesti lisäksi se, että siinä se ryhmän vetäjä niin sanotusti ihan selkeesti toisi ilmi, että tähän haluttaisiin kommentteja.” H2-TT

”Kuinka vaikuttavaa, niin, tota, se jää vähän nähtäväksi, hiukan tietysti omanlaisena pelkona on se, että, että tota nää saattaa jäädä tämmöset etiikat ja saavutettavuudet ja kaikki tämmöset aina hiukan sivurooliin, kun innoissaan lähdetään jotain uutta teknologiaa käyttöönottamaan. Mut et tota nähtäväks jää, et miten tämän kans käy.” H7-TT

Haastateltujen perusteella verkoston jäsenet kaipaavat sanoman ja roolin kirkastamista sen suhteen, miksi juuri hän on toimijana mukana verkostotyössä ja miten juuri hänen asiantuntijuutensa on verkostolle relevanttia. Haastateltavat kaipasivat lisää paikkoja yhteiskehittämiselle ja yhdessä oppimiselle sekä reflektoinnille, jonka avulla heidän on mahdollista paikantaa tarkemmin omaa rooliaan verkoston kentällä. Tämä auttaa verkoston jäsentä löytämään oman paikkansa, joka pelkkien tiedotustilaisuuksien myötä jää epävarmaksi, ei motiivoi eikä ei sitouta toimijaa osaksi verkostotyötä.

”Ja sit sen kuvaus, et kun minua kutsutaan mukaan, niin minua pitäisi auttaa ymmärtää, et millä tavoin tässä voi olla mukana.”
H6-TT

6.2.2 Henkilökohtaiset, organisaatiokohtaiset ja yhteiskunnalliset tekijät

Haastattelujen perusteella jäsenen sitoutumiseen sekä psykologiseen merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttivat myös hänen elämänsä muut osa-alueet verkoston ulkopuolella. Vahvistavia tekijöitä olivat muun muassa jäsenen omat kiinnostuksenkohteet tai esimerkiksi oma yritystoiminta – koettiin, että verkosto saattaa jossain kohden tarjota mielenkiintoisen aitiopaikan uuden teknologian syntyessä.

”Tää AuroraAI tavallaan jollain tavalla tulee, ei välttämättä liity suoranaisesti mutta tulee puheeksi monessa yhteydessä, niin tavallaan sen takia mä just selvitin sitä taustatietoa, että se on sitten myös liiketoiminnan näkökulmasta, että tietää että mitä tapahtuu ja missä mennään” H4-TT

Henkilökohtaiset motiivit olivat monelle myös taakaksi. Monet tasapainotelivat yhteisen hyvän ja oman edun välillä, jotka satunnaisissa tilanteissa joutuvat punnituksi. Dilemma siitä, osallistuako verkostoon itsenäisenä toimijana vai jonkun organisaation edustajana, koettiin haastavana osana verkostotoimintaa.

”Ollaanko me tässä teknologian asiantuntijoina, vaikka siellä teknologia teemaryhmässä edistämässä tätä AuroraAI-teknologiaa kollektiivisesti vai ollaanko tässä niinkun oman yrityksen edustajina, jolloin pitäis niinkun ehkä sitten miettiä myös sitä, että niinkun ohjais sinne omiin edullisiin näkökulmiin.” H7-TT

Osa haastatellusta yritys edustajien läsnäolo sen sijaan huolestutti ja se osaltaan taas vähensi heidän sitoutumistaan sekä osallistumistansa keskusteluun ja yhteiseen työstöön. Julkisten keskustelutilanteiden pelättiin muodostuvan hetkiksi, joissa yhteisen asian sijasta ajetaan omaa etua. Mielenkiinnosta ja yhteisen agendan puolesta mukana olevat kokevat kaupallisen keskustelun sekä siitä syntyvän jännitteen toimivan merkityksellisyyden tunteen vähentäjänä. Monella haasteltavalla heräsi myös huoli yhteisen arvomaailman puutteesta. Yhteistyön mahdollistamiseksi pidettiin tärkeänä, että osallistujilla oli yhteisesti jaetut tavoitteet sekä pelisäännöt toiminnalle.

”Mut että tietysti siellä saattaa olla sellasta niinkun tietysti kaupallista jännitettä, mikä on ehkä semmonen luottamusta vähentävä juttu.” H2-TT

”Että on tiettyjä tyyppejä, et aina kun on johonkin tiettyyn asiaan liittyviä juttuja, niin sieltä pulpahtaa sitten, ne rupee huutele-

maan siellä sitä omaa juttua, mitä ne on ollu viimeiset 30 vuotta vastarannankiiskinä.” H7-TT

6.2.3 Kokonaiskuvan ymmärtäminen

Aineistossa esiin nousi myös kokonaiskuvan hahmottamisen tärkeys suhteessa kyvykkyyteen työskennellä verkostossa. Ymmärtäessään ohjelman suuremman vision, tavoitteet sekä merkityksen, on verkoston jäsenen mahdollista myös löytää oma roolinsa ja merkityksensä yhteydessä verkostoon. Haastateltavat kokivat työskentelynsä verkostossa keskittyvän hyvin kapealle tontille ja koettiin, että verkostossa toimimisesta ei näin saada kaikkea irti – niin tietotaidon kuin myös esimerkiksi mahdollisten muiden sidosryhmien tuntemisen sekä näiden kohtaamisten synnyttämien innovaatioiden sekä ajatusten myötä.

”Tämä on ollut tällänen, tosiaan vähän tullut jostakin metsästä ja tupsahtanut polulle ja sitten lähtenyt kävelemään polkua, muttei tiedä mistä se polku on tulossa ja minne menossa.” H7-ET

”Niin meil ei ehkä oo, ellei oo sitten niinkun itse hirveesti käyttäny aikaa selvittämiseen, niin mitään käsitystä tästä kokonaisuudesta.” H5-ET

”No, semmonen merkityksellisyys liittyy paljon just siihen, et pystytään just ääneen muotoilemaan se tarkoitus ja merkitys ja sen kaltaset asiat niin, että se niinkun pystyy pitämään sitä yllä.” H1-ET

Haastateltavat kokivat, että jäsenen ymmärtäessä, miten hän sijoittuu suhteessa muihin verkoston jäseniin, osaa hän toimia siellä onnistuneesti, uutta luoden sekä myös mahdollisesti nähdä myös paikkoja kutsua sekä yhdistää muita omia, ohjelmalle relevantteja sidosryhmiä osaksi verkostoa.

” Et se ois hyvä olla tietty koko ajan olemassa, et miten se koko ohjelma organisoituu ja mitä näitä verkostoryhmiä ensinnäkin on, ja mikä on näiden suhde mihin ja tota, sit ehkä just, et just millä tasoilla sitä päätöksentekoo sit esimerkiks tehdään yksittäisistä asioista, niin se ois hirveen hyödyllinen, niin tietäis, miten asemoituu siihen, siten.” H6-TT

Apukeinoksi kokonaiskuvan ymmärtämiseen nostivat useat haastateltavat esiin sidosryhmäkartan tai jonkun muun vuorovaikutukseen kannustavan sekä verkoston keskinäisiä yhteyksiä hahmottavan keinon. Haastateltavien mielestä samanhenkisten ihmisten tai samaa asiantuntijuutta omaavat henkilöt sekä heidän kanssaan ajatuksenvaihto ohjelmasta lisäisi sitoutumista verkostoon. Löytäessään samankaltaisia jäseniä samankaltaisella arvopohjalla, kasvaa haastateltavien mukaan myös merkityksellisyyden tunne sekä itseluottamus verkostossa työskentelyyn. Itseluottamuksen myötä myös rohkeus kertoa oma mielipiteensä ääneen kasvaa, lisäten näin moniäänisyyttä verkostoon.

"Niin, ei halua olla semmonen tyhmä, kun kaikki keskustelee ja sit joku sieltä heittää jonkun, mikä 2 vuotta sitten päätettiin, niin, se myös rajoittaa tavallaan sitä, että miten tossa kannattais niinkun."

H4-TT

Haastateltavat kokivat mahdollisen sidosryhmäkartan auttavan myös ymmärtämään, keitä kaikkia organisaatioita AuroraAI-ohjelmassa on mukana. Nykyiset yhteisöviestinnän työkalut eivät tarjoa haastateltavien mielestä tarpeeksi keinoja tutustua ohjelman verkostossa oleviin organisaatioihin. Laajempi kokonaiskuva verkoston toimijoista auttaisi haastateltavien mukaan myös vuorovaikutustilanteissa – toimijoiden organisaatiotaustoja ymmärtäessä on mahdollista ymmärtää myös heidän mahdollisia näkökulmiansa sekä viestintämal-
leja.

"Niin et tälläsiä, et nää on niinkun ensiks, se että mikä on se tavallaan se identifioida se yhteys, ja sitten se on siitä, et onko ihmisiä aikaa ja kiinnostusta ja niinpäin pois kaikki tämmösen, että mutta, kyllä sellanen stakeholder-kartta tähän palautuu jälleen se alkuvaihe niinkun, tota kenen kanssa tehdään yhteistyötä tai pitäisi tehdä, tai voisi tehdä." H7-TT

"Musta nää, et siellä on kaikinlaisia kirkkoja ja DVV:tä ja tämmösiä ni sitten nähdä ne yhteydet ja agendat ja niin, inventaario olisi kiva. Nähdä lista, et mitä organisaatiota siellä Slackissa, niin osaa toimia niiden kanssa paremmin." H5-ET

6.2.4 Konkretia

Aineiston mukaan verkostotyöskentelyssä jäsenille on tärkeää nähdä myös konkreettisuutta matkalla kohti lopullista tavoitetta. Haastatteluiden mukaan verkoston jäsenistöllä on haasteita nähdä linkki nykyisellään edistettävän verkostotyöskentelyn yhteiskehittämisen sekä lopullisen tekoälyverkon ja sen ekosysteemin välillä. Koettiin, että ilman konkretiaa tuleva prosessi näyttäytyy jäsenistölle vaikeasti hahmotettavana, lisäten epävarmuutta ja vähentäen motivaatiota verkostotyöhön osallistumiseen.

"Niinku saadaan enemmän sitä konkretiaa niin sit mä uskon et sitä vaikuttavuutta tulee tosi paljon enemmän ja sit se verkostokin ehkä näkee, mikä tän työn arvo on." H8-TT

Haastateltavien mukaan suuri osa haastattelun aikoina tehdystä työstä keskittyi konkretian sijaan abstrakteihin, ylätasoon teemojen käsittelyyn sekä esimerkiksi visiotyöhön. Haastateltavat näkivät kyseisten teemojen käsittelyn tärkeyden ja arvon ohjelmalle sekä sen myötä myös esimerkiksi ihmiskeskisemmälle yhteiskunnalle, mutta toivoivat tasapainoa ylätasoon teemojen sekä konkreettisen työskentelyn välille.

"Ehk tavallaan mikä siinä se haaste, mikä sen tekee, on se, että, tavallaan sillä voi olla hiroeen suuri merkitys ja vaikutus, sillä koko hankkeella, mut se on joskus tulevaisuudessa ja siihen on monta steppiä." H6-TT

Merkityksellisyyden tunnetta työskentelyyn lisäisi haastattelujen mukaan myös välivaiheissa ansaitut hyödyt, kuten tietotaitojen kertyminen tai uusien yhteyksien luominen. Välitavoitteiden koettiin lisäävän jäsenten tyytyväisyyttä työhönsä sekä sitä myötä myös heidän sitoutumistansa verkostoon.

"Mutta miten se tuottaa hyötyjä siinä välivaiheessakin, ettei se oo pelkästään, et ensin kokeillaan siellä täällä ja tuolla ja käytetään hirveesti rahaa niihin kokeiluihin, ja sitten jotenkin maagisesti jonkun ajan päästä, sit se kokonaisuus toteutuu." H1-ET

Haastatteluiden perusteella myös oikeaoppinen fasilitointi sekä onnistuneesti toteutetut yhteiskehittämisen hetket osana verkoston toimintaa lisäävät konkretiaa. Aineisto kritisoi myös verkoston tapaamisten tarkoituksenmukaisuutta. Haastateltavat kokivat, että verkosto kokoontui liian usein työskentelmään yhdessä ilman tarkoitusta tai selkeää agendaa – ilman fasilitoitua yhteiskehittämistä. Tapaamiset ilman selkeää tavoitetta tai agendaa turhauttavat verkoston jäseniä, jotka kokivat, ettei kallisarvoista aikaa käytetty oikein hyödyksi.

"Jos on tarkoitus käydä sitä keskustelua ja työskentelyä varsinaisesti muualla kun niissä hyvin paljon harvinaisemmissa, varsinaisissa kokouksissa, niin sit pitäis pystyy sitouttaa niit ihmisiä kyllä ja viestiä niistä agendoista. Ja jos he ei osaa sinne liittyä, niin jotenkin kädestä pitäen pitäisi sinne saattaa, et eihän se muuten oikeen mahdollistu." H5-ET

6.3 Sitoutumisen tekijät, jotka vaikuttavat yksilön psykologiseen turvallisuuteen

Haastatteluista kerätystä aineistosta nousi esiin myös yksilön psykologisen turvallisuuden tilaan vaikuttavia verkostotyöhön sitoutumisen tekijöitä.

Näitä tekijöitä oli viisi – viestinnän toimintamallit, yhteinen kieli sekä sanasto, yhteisöllisyyden tietoinen ylläpito, palautteenannon rakenne sekä verkoston toiminnanjohtajuus.

6.3.1 Selkeät toimintatavat viestintään ja viestintäkanaviin.

Aineiston perusteella verkostotoiminnan sisäinen ja ulkoinen viestintä kaipaavat johdonmukaisuutta sekä tarkempia pelisääntöjä. Haastateltavat kaipasivat verkoston viestintään selkeyttä sekä järjestelmällisyyttä. Koettiin, että verkoston jäsenten erilaiset taustat vaikuttivat heidän tapaansa viestiä ja näiden eri vies-

tintätapojen kohdatessa syntyi verkoston keskuudessa käytyyn vuorovaikutukseen haasteita sekä väärinymmärryksiä.

”Et on niinkun hyvin vaihteleva tapa roiskasta asioita sinne tänne. Ei oo niinkun strategista viestintää.” H1-ET

”Niin olis kauheen hyvä, kun näissä kaikissa pystyttäis käyttää jotain niinkun, sille toiminnalla ominaista ja yhtenäistä alustaa kaikelle sille verkoston toimintaan liittyvälle, että on se sitten keskustelua, kokousta tai mitä tahansa, niin ne löytyy samasta paikasta.” H5-ET

Muun muassa viestimisen kanavat koettiin epäselkeiksi. Verkoston alaisuudessa toimivissa teemaryhmissä tapahtuva viestintä saattoi poiketa suurestikin toisistaan, toisen ryhmän käyttäessä pääsääntöisesti viestimisessä sähköpostia, toisen jakaessa esityslistat Slackin kanaville ja kolmannen toivoessa Slackin kanavalle aktiivista keskustelua sekä ajatustenvaihtoa.

”Ehkä just tällainen tietynlainen selkeys, et on se alusta mikä tahansa, mut jos se viestintä pystytään pitämään siellä. Nythän sitä tapahtuu sekä Slackissa että sähköpostissa, siellä sun täällä, niin tota siinä on hirveen vaikee pysyy mukana, koska sitä sähköpostii tuppaa tulemaan muutenkin ihan hirvittävästi, mut et jos se keskustelu ensinnäkin pystyttäis pitämään siellä Slackissa ja kaikki tehtävänännöt myöskin, ja sit jos nihin oikeesti halutaan verkoston jäseniltä kommentointia, niin sit se selkeästi siellä ilmastaisi deadlineen, niin sillan se olisi helpompaa.” H4-TT

Verkoston sisällä poikkeavat toimintatavat vaikeuttivat jäsenen työskentelyä verkostossa ja loivat epävarmuutta hänen omaan itseilmaisuuksensa sekä vuorovaikutukseensa verkostossa – eri teemaryhmien lähettäessä eri signaaleja, on yksittäisen jäsenen haastava omaksua oikeaoppinen viestintätapa. Tämä lisää epävarmuutta verkostossa vuorovaikuttamiseen ja vähentää aktiivista keskustelua sekä verkoston moniäänisyyttä.

”Se on välillä myös tuskastuttavaa, koska ihmiset vuorovaikuttaa eritavoin, puhutaan helposti toistemme ohi ja eri ymmärryksillä toistemme asioista et se on välillä aika raskastakin, mut tota kyllä varmaan siitäkin kehittyi, et osaa keksiä keinoja, millä noi esteet ja huonot puolet jää vähemmälle huomiolle ja sit ne paremmat puolet alkaa näkyä enemmän.” H2-TT

Haastatteluista on huomionarvoista viestinnän suhteen nostaa myös verkoston jäsenten ajatukset AuroraAI-verkoston ulkopuolelle kohdistuvasta viestinnästä. Jäsenet kokivat, ettei ohjelman tavoitteet vastanneet kansalaisille tai muille verkoston ulkopuolisille sidosryhmille suunnatun viestinnän määrään. Verkoston ulkoisen viestinnän taso huolestutti myös verkoston avoimuuden periaatteen sekä eettisesti herkän tekoälyteeman myötä. Koettiin, että onnistuneella kansalaisviestinnällä sekä aktiivisella avoimuudella olisi mahdollista

houkutella myös muita, aihealueelle sekä ohjelmalle tärkeitä sidosryhmiä mukaan toimintaan. Myös uusille sidosryhmille sekä jäsenille suunnatun viestinnän suhteessa verkostoon liittymiseen koettiin kaipaavan uudistusta.

"Jos AuroraAI on niin suuri asia, kun retorisesti annetaan ymmärtää, niin kylhän se tarvii niinkun, se viestintä on aivan epäsuhtanen oikeesti siihen muuhun retoriikkaan nähden." H1-ET

"Et meillä pitäisi olla sille ulkoiselle viestinnälle myös pidemmän tähtäimen strategia. Eli jos me aidosti uskotaan et meil on jotain kansalaista palvelevaa tän ohjelmakauden lopussa, niin alusta alkaen pitäisi ottaa huomioon, että me tarvitaan sellasta massiivistakin kansalaisviestintää." H7-TT

6.3.2 Yhtenäinen viestinnän kieli.

Suuri psykologiseen turvallisuuteen sekä sitä myöten verkoston jäsenistön sitoutumiseen vaikuttava teema oli myös yhtenäinen viestinnän kieli, käsitteistö sekä jaettu konsensus. Haastateltavat kokivat verkostossa sanaston sekä käsitteiden merkitysten vaihtuvan laajasti eri teemaryhmien välillä, luoden epäselvyyttä ja hankaloittavan yleistä keskustelua. Määritelmät poikkesivat suuresti toisistaan eri jäsenten keskuudessa, riippuen siitä missä teemaryhmässä tai missä kohdin verkostoa jäsen sijaitsee.

"Et esimerkiksi tossa digital twin, digiminä, sitten... joku oliko joku profiili ja sit oli vielä joku ulkopuolinen palvelu, et niin että tavallaan... Onks nää niinku sama asia vai eri asia vai onko ne saman asian eri näkökulmia. Niin tossa botissa sitten sama, et mikä on Aurorabotti, chatbot, Auroraan yhteensopiva chatbot, mikä on Aurorabotititeknologia ja näin pois päin. Se on sellanen, mikä helposti sotkee sitte jossain vaiheessa sellasii jotka ohimennen seuraa." H5-ET

"Välillä tuntuu, että, joku sitä jossain palaverissa kommentoi-kin, et ei oo ihan sama, et puhutaanko samasta asiasta vai puhutaanko eri asiasta." H4-TT

Haasteltavien mukaan epävarmuus käsitteistöstä syö jäsenten itseluottamusta – pelko epäonnistumisesta ja itsensä nolauksesta verkoston edessä tyrehdyttää avoimen keskustelun sekä keskustelun moniäänisyyden. Käsitteistön epäjohdonmukaisuus ei kannusta verkoston jäseniä aktiiviseen viestintään ja kuivuttaa keskustelun sekä innovoinnin, jotka ovat verkoston elinvoimaisen toiminnan, yhteisöllisyyden sekä avoimen keskustelukulttuurin kannalta ehdottoman tärkeitä.

"Joo, kyllä varmaan niinkun, halu on ja kyky on toinen, et se on sit ehkä toinen, mitä vois mieltii tossa, et miten tavallaan tavallaan tota ehkä sekin just, että mitä kun kuuntelee noita palaverieita ja hienoja termejä ja näin pois päin, et ehkä sekään ei oo ihan aina selvää, et

mikä on monta kertaa käsitelty ja on selkeätä, ja turha siihen on enää kommentoita.” H1-ET

Lisäksi koettiin erityisesti asiantuntijasanaston hankaloittavan verkoston kesken käytävää yleistä keskustelua. Liian akateemiset sekä substanssiosaamista vaativat termit epätasa-arvoittavat sekä rajaavat verkostossa työskentelyn vain kyseisen alan asiantuntijoihin. Haastatteluista paistoi huoli esimerkiksi siitä, miten etiikan teemaryhmän jäsenet ymmärtävät tekoälyverkon parissa työskentelevien tietoteknisiä päätöksiä, jos he eivät ymmärrä tekoälyverkon perimmäistä tarkoitusta tai tekoälyverkon koodaajien perusteluja ratkaisuilleen. Haasteltavat olivat huolissaan myös AuroraAI-ohjelman yhden tavoitteen, ihmiskeskeisyyden, toteutumisesta ohjelman verkoston työskentelyssä.

”Mut onks siinä jälleen kerran, et se on vaan niinkun lähinnä ne, jotka ovat tässä mukana, jotka tietävät sen, et siinä vähän niinkun saarnataan jo kääntyneille.” H3-TT

”Et osas tuol voi olla keskustelu aika korkealentosta, ja varmaan itsekin sortunu vähän yliakateemiseksi siellä.” H5-ET

Huomionarvoista oli myös tietoteknisten osaajien puuttuva tietoisuus siitä, etteivät muut ymmärrä täysin heidän sanomaansa sekä perustelujaan heidän käyttämiensä tietoteknisten diskurssien vuoksi. Yhteisen kielen ja käsitteistön avulla olisi verkoston jäsenillä tasapuolisemmat mahdollisuudet ymmärtää ja ottaa osaa esimerkiksi AuroraAI-verkkoon liittyvään keskusteluun.

”Mä oon huomannu että valtion hallinnossa aika vähän osallistutaan ihan tälläsiin perusjuttuihinkin et varmaan niinku tää että jossa niinku tavallaan samanhenkinen porukka, joka on ehkä vähän tämmönen nörtihtävä ni ne pysyy tässä mukana mutta sitten taas jotkut muut ei välttämättä.” H2-TT

Käytännön ratkaisuehdotuksena haastateltavat nostavat esiin yhteisen käsitteiden määrittelyn AuroraAI:n ohjelmassa käytettyjen käsitteiden perustanastosta. Koettiin, että avainkäsitteiden ymmärrys auttaisi osallistumaan aktiivisemmin verkoston toimintaan sekä se avittaisi varmasti esimerkiksi monet uuden verkoston jäsenet alkuun verkoston toimintaan perehtymisessä.

”Ei oo ymmärrystä siitä viestinnän merkityksestä ja erilaisista ulottuvuuksista, jotka pitää varmistaa, että ne toimii joista vaikkapa tää käsitteistö on yks, ihan niinkun keskeisiä.” H1-ET

”No ainaki tollasia selvityksiä tekee ja miksei muutenki, kyllähän se tavallaan tota ehkä silleen niille, ketkä tekee niitä selvityksiä, et niil ois mahdollisimman yksiselitteinen sanasto, ja tavallaan et jos ne laittaa sinne peruskoulutukseen opiskelemaan ne sanat, niin voihan se hyödyttää.” H3-TT

6.3.3 Yhteisöllisyyden tietoinen ylläpito.

Psykologista turvallisuuden tunnetta sekä sitä myöten myös verkostoon sitoutumista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa vahvistaa aineiston mukaan myös tietoinen yhteisöllisyyden kehittäminen sekä yhteisökulttuurin ylläpito. Haastateltavien mukaan aktiivisuuteen, avoimuuteen ja asiallisuuteen kannustava verkostokulttuuri kasvattaa turvallisuuden tunteen syntymistä, lisäten verkoston jäsenten rohkeutta osallistua toimintaan sekä kasvattaen verkoston keskinäistä luottamusta.

Selkeä yhteisöllisyyskulttuuri ja yhteisön toimintatavat asettavat myös raamit yhteisön toiminnalle, edesauttaen myös onnistunutta vuorovaikutusta sekä ymmärrystä vuorovaikutustaitojen ollessa selkeät. Nämä yhteiset raamit ovat myös omiaan kasvattamaan turvallisia, kollegiaalisia suhteita. Nämä suhteet ovat avainasemassa psykologisen turvallisuuden tunteen lisäämiseen, joka on omiaan kasvattamaan hedelmällisen yhteistyön kulttuuria - on mahdollisuus myös epäonnistua.

"Mitkä kannustavat luottamaan sisältöön, eli se, että tavallaan saa palautetta, vaikka joku painaa peukua ylöspäin ja joku kirjottaa jonkun kommentin, mut sit jos kukaan ei siihen peukuta ja kommentoi, niin eihän se sitten hirveesti houkuttele sitten vastaamaan. Ei tee mieli luoda uutta keskustelua, kun edellinenkin jäi." H6-TT

Haastateltavat kokivat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen olevan haastava yhteisöllisyyden tunteen lisäämiselle sekä syvemmälle tutustumiselle. Tällä hetkellä haastateltavat näkivät esimerkiksi Slackissa käydyn keskustelun olevan hyvin niukkaa, asiapitoista sekä yleisluontoista.

"Et tuolta ehkä puuttuu semmonen, huomannu tos Slackissa, tollanen hyvin yleisluontonen, spontaani ja innovoiva keskustelu." H5-ET

Kuitenkin koettiin, että erilaiset yhteisöviestinnän työkalut, kuten Slack, vahvistivat ominaisuuksillaan yhteisöllisyyden sekä läheisyyden tunnetta. Slackin mahdollistamat emojireagoinnit sekä pikaviestinpalvelut tarjoavat verkoston jäsenille nopean sekä helpon tavan tukea kanssajäsenten mielipiteitä. Lisäksi koettiin, että digitaalisen viestinnän kanavissa viestiminen sekä yhteyksien ylläpito ympäri Suomen ja sektorirajat ylittäen oli helpompaa, kuin pääsääntöisten kasvokkaisten kohtaamisten avuin.

"Ja sit se teknologiavälitteisyys on ihan olennaisessa roolissa siinä, että kun noi matskut tuolla koko ajan ja niihin pystyy reagoimaan, et jos tää ois jotenkin muuten toteutettu, et joku ois esittäytynyt kerran jossain tapahtumassa, niin that's it. Et se on niinkuin ihan eri saavutettavuus, kun meil on toi teknologia eli toi Slack tuossa, niin siinä tiedon harjalla koko ajan." H7-TT

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen myötä haasteltavat kokivat myös verkoston jäseniin tutustumisen olevan hankalampaa, kuin kasvokkaisissa tapaamisissa. Koettiin, etteivät teemaryhmien kokouspuhelut eivätkä AuroraAI:n tiedotustilaisuudet Skypeen välityksellä tarjoa riittävää mahdollisuutta tutustua kanssatoimijoihin. Muun muassa nonverbaalisten vihjeiden, kuten ilmeiden sekä eleiden puuttuminen hankaloitti tutustumista. Haastateltavien mielestä myös spontaanit keskustelut edesauttaisivat uusien yhteyksien sekä tuttavuuksien syntymistä.

”Ruudusta vaan näkyy se logo, ettei ees videoo. Niin että ehkä sitä nyt jää joku semmonen niin sanotusti intiimi osuus vähemmälle.” H2-TT

”Niinkun kontaktin vahvistuminen on ollut mulla, tälläsessä virtuaalisatunnaistapaamisissa tota niinkuin tavallaan organisoitduissa tapaamisissa niin niin tuota, se on ehkä vähän hitaampaa sitten ja voi olla, et jää just jotain tälläsiä, aina jää vähän sattuman varaisiks, et miten nyt sattuu siinä organisoidussa tapaamisessa tulemaan jotakin keskustelua muuta kuin nää jää niin sanotusti nää kahvipöytäjuttelut pois.” H4-TT

6.3.4 Selkeä rakenne palautteenantoon.

Sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi haastattelujen perusteella esiin myös palautteenannon merkitys ja siihen liittyvien rakenteiden johdonmukainen määrittäminen. Johdonmukainen palautteenannon malli luo avoimen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin, joka edistää jäsenten psykologista turvallisuuden tunnetta.

”Jotain sellasii, vaikkapa just joku palautteenantokanava kaikille samanlainen tai vaikkapa mielipiteen kysyminen jollain yhdenmukaisella tavalla. Tätät pitäis ideoida, et mitä noi mahdollistaa noi alustat ja työkalutki.” H8-TT

Haastateltavat kokivat, että myös intiimimmille palautteenantotilaisuuksille kaivattaisiin paikkaa. Julkiset, monen kymmenen hengen kokoukset, joista suuri osa on alun perin palautteenantajalle tuntemattomia, eivät kannusta antamaan palautetta tai kysymään apua – varsinkaan, jos palautteenantaja on yhtään epävarmempi osallistumisestaan tai roolistaan verkostossa.

”Ja sit semmonen rakenne, sellaseen jatkuvaan palautteen antoon, ei siis semmonen et on palaveri, et nyt saa jokainen sanoa jotain, et se ei toimi. Varsinkin, jos paikalla on 50 ihmistä. Pitää olla jotakin... Luoda rakenteet anonyymiin palautteen antoon.” H1-ET

Jatkuvat, systemaattisesti rakennetut toimintamallit niin intiimiin, keskustelemaan palautteenantoon kuin esimerkiksi täysin anonyymiin, erilaisia teknologioita hyödyntäen toteutettuun palautteenantoon mahdollistaisivat verkoston

kehittymisen sekä muun muassa verkoston jäsenten huoliin sekä pyyntöihin aktiivisen reagoinnin. Käytännön ehdotukseksi nousi teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen työkalujen keinoin toteutetut kyselyt esimerkiksi eri yhteisöviestimisen teknologioissa. Anonyymien palautteenannon voimin mahdollistetaan muun muassa verkoston hiljaistenkin äänten kuuluviin saaminen.

"Just tämmönen torikokous-huutaminen, niin siinä saa ne äänekkää, mutta ei tämmöset asiantuntijat välttämättä halua mennä torikokouksiin huutamaan, tai tavalliset kansalaiset sitten että, tai että ne kokee ettei ole liittävästi asiantuntijuutta." H2-TT

Toimiva palautteenantomalli sekä palautteeseen reagointi rohkaisee verkoston jäsentä osallistumaan toimintaan sekä kertomaan mielipiteensä. Raken-tavan kritiikin myötä on verkoston toimintaa mahdollista kehittää yhä toimivammaksi ja jäseniään palvelevammaksi. Haastatteluissa nousi ilmi myös se, miten tärkeää palautejärjestelmän on reagoida kyseisiin kommentteihin aika-
taulussa ja tuoda palautteeseen reagoiminen näkyväksi. Tämä edesauttaa myös jatkossa palautteenantoa ja tunnetta, että sanomalla on merkitystä.

"Onko olemassa sellasta toimintamallia tai prosessia, että tulis tämmönen, on se sit kommentointi tai mikä ikinä se olis se tapa, mutta tota, koska jos me vaan ikäänkuin sivussa lausutaan jotain ylevää, niin sit se kyllä jää. Jää ihan omaan unholaansa. Mut et sit taas, et jos sitä hyödynnettäis, ehkä sit sellases kommentoivassa roolissa niihin tehtäviin, toimenpiteisiin oikeesti, niin sit se vois olla vaikuttavampaa." H7-TT

6.3.5 Toiminnanjohtajuus

Viides psykologista turvallisuutta lisäävä tekijä, mikä aineistosta analysoinnin myötä nousi esille, on toiminnanjohtajuus. Verkoston jäsenet kaipasivat toimintaan johdonmukaisuutta ja vastuuhenkilöä, joka olisi läsnä ja saatavilla verkoston jäsenten kaivatessa tukea. Usea haastateltavista, erityisesti ne, jotka eivät olleet mukana hankkeen alkuajoista lähtien, kaipasivat apua ja johtajuutta verkostossa työskentelylleen. Toiminnanjohtajuus sekä tarvittavan tuen saanti koettiin omaa verkostotyöskentelyä helpottavaksi tekijäksi, luoden varmuutta osallistumiseen sekä auktoriteetin, jonka asettamiin periaatteisiin voi tarvittaessa nojata.

"Johdonmukaisuutta, semmosta niinkun saatavilla oloa, eli verkostoa, joka perustuu tommosen digitaalisen alustan hyödyntämiseen ja semmoseen, et siel voi kuka tahansa millon tahansa kommentoida, niin siellä pitäis olla joku aina vastaamassa. Et muutaman kerran kun ei joku reagoi mihinkään, niin tulee olo et siellä ei kukaan vastaa, ettei kannata. Et tämmönen niinkun responsiivisuus ja saatavuus. Luotettavuus, et se viesti, mikä sieltä tulee, on niinkun luotettavaa." H1-ET

Haastattelujen perusteella verkoston sisällä oli johtajuusvajetta, jonka koettiin muodostuneen ajan mittaa alkuajoista lähtien. Osa haastateltavista esitti keskustelun aikana huolensa siitä, että johtajuusvajeen myötä verkoston valta henkilöityy liikaa väärille tahoille, jotka eivät edesauta verkoston yhteisten päämäärien saavuttamista. Toiminnanjohtajuuden ollessa läsnä ja selkeää, ei verkosto myöskään henkilöidy liikaa muutaman jäsenen varaan.

"Tääl on niinkun johtajuusvaje, tässä ehkä tässä verkostossa tietyllä tapaa, että tota kun tää on niinkuin vaihteittaisesti ja paloittain muodostunut ja tässä on näitä erinlaisia rakenteita, on niinkun sitä yhteistyöryhmää ja teemaryhmiä ja tilannepalaveria ja sitten erilaisia puheenjohtajuuksia ja vetovastuita siellä täällä, että se että kuka tätä verkostoa ja toimintaa, viestintää, rakenteita ohjaa. Niin, tai johtaa. Mut mun mielestä se, se ei oo niinkun selkeätä." H5-ET

Myös ohjelman ydintiimin toivottiin näkyvän verkoston toiminnassa selkeämmin – ei kuitenkaan tiukempana johtamisena, vaan läsnä olevana fasilitoijana. Koettiin, että nykyisellään AuroraAI-ohjelman ydintiimin suhteet eikä siellä tapahtunut päätöksenteko suhteessa muihin sidosryhmiin ollut tarpeeksi läpinäkyvää verkoston muulle jäsenistölle.

"Täysin mahdotonta sen keskustelun perusteella päästä nopeasti kärryille, et mitkä nää on nää valtasuhteet tai tekijäsuhteet tai ohjaussuhteet et kuka vastaa mistä, kuka ohjaa ja ketkä on tekijöitä." H5-ET

Haastateltavat kokivat, että verkoston työskentely on osittain liian itseohjautuvaa sekä tehotonta ja toimiakseen vaatisi raamit. Vastauksista paistoi ilmi jo itse vapaaehtoisuuden kuormittavan osallistujien resursseja ja koettiin, että liian suuri itseohjautuvuuden määrä rasittaa verkoston jäseniä entisestään. Kaivattiin raameja ja läsnäoloa – vuorovaikutteisuutta ja aktiivista vastausnopeutta, jos verkoston kesken herää kysymyksiä. Verkostoon kaivattiin ohjausta myös yhteiskehittämisen suhteen sekä aktiivista opastusta verkoston toiminnalle olennaisten materiaalien pariin.

Aineiston perusteella toiminnanjohtajuuden toimintamallit olisivat tärkeä saada myös kaikkien saataville, jotta mahdollistetaan tasa-arvoisuus kaikkien verkoston jäsenten keskuudessa. Onnistuneella toiminnanjohtajuudella saadaan myös päätöksenteon prosessit läpinäkyväksi ja lisäksi tuodaan verkostolaisten esiin ne paikat, missä heidän on olennaista vaikuttaa. Tämä edistää verkostotyöskentelyn avoimuutta.

"Eli saatavuus ja läsnäolo on erityisen tärkeä verkostotyössä. Et sitä ei voi oikeen vetää semmonen joka tykkää tuumailla ja tehdä itekseen asioita." H8-TT

7 POHDINTA

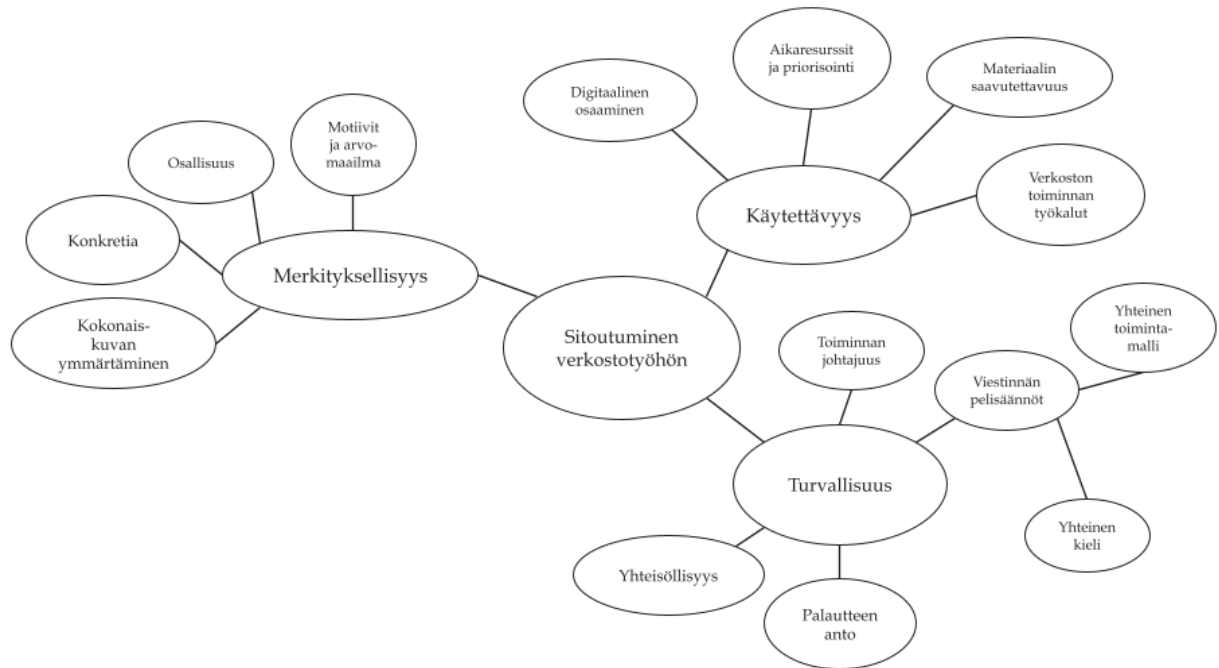
Tämän tutkielman tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvan viestinnän merkityksestä sekä verkostojen toimijoiden sitoutumisesta verkostoon. Tutkielman tarkoituksena hahmottaa ja avata tekijöitä, jotka edesauttavat verkoston toimijoiden sitoutumista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan verkostotyöhön. Tutkielman tavoitteisiin pyritään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *”Mitkä tekijät edistävät verkoston jäsenen sitoutumista verkostotyöskentelyyn teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa?”* sekä *”Kuinka organisaatio voi tukea verkostoon sitoutumista sen toimintaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen alustoilla?”*

Tutkimuksen tuloksista on huomattavissa, että verkostotyöskentelyn sitoutumiseen vaikuttavat monimuotoiset, monitahoiset tekijät. Tulos vahvistaa myös lähdekirjallisuuden antamaa käsitystä siitä, että yksilön sitoutuminen työyhteisöön on dynaaminen, jatkuvasti muovautumisen alla oleva muutoksen tila (Kahn, 1990; Shuck & Wollard, 2010). Myös Shuck ym. (2011) mukaan harva tekijä itsessään on niin suuri, että se vaikuttaisi radikaalisti yksilön sitoutumisen asteeseen. Verkostotyöhön sitoutumista tapahtuu laajasti ympäri organisaation – niin pienissä, arkipäiväisissä kohtaamisissa kuten Skype-palavereissa, kuin myös suurten kokonaisuuksien, kuten verkoston toiminnan työkaluihin perehdyttämisen, parissa.

Tulokset kertovat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tuovan uusia haasteita yhteisön sitoutumisen kehitystyöhön. Haasteita esiintyi muun muassa digitaalisen osaamisen tietotaidoissa, tiedonhallinnassa, osallisuuden mahdollistamisessa sekä yhteisöllisyyden ja luottamuksen tunteen muodostumisessa. Tulokset vahvistavat lähdekirjallisuudessa esiin nousutta havaintoa teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen negatiivisesta vaikutuksesta tiimin kokemukseen voimakkaasta yhteisöllisyyden tunteesta ja koheesiosta (Kiesler & Cummings, 2002) sekä luottamuksen rakentumiseen liittyvistä haasteista (Kock, 2001).

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkielman kannalta olennaiset tulokset verkoston jäsenten sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Kuvioon on kerätty tekijät Kahnin (1990) kolmen psykolo-

gisten tilan, merkityksellisuuden, käytettävyyden ja turvallisuuden alle jäsentäen.



Kuvio 3. Verkostotyöhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa

7.1 Sitoutumiseen vaikuttavat merkityksellisuuden tekijät

Tutkimuksen tulokset totesivat yksilön sitoutumisen asteeseen vaikuttavan sen, kuinka merkitykselliseksi hän kokee verkoston. Tulokset mainitsivat merkityksellisuuden tunnetta teknologiavälitteisessä verkostotyöskentelyssä lisäävän verkoston kokonaiskuvan ymmärtämisen, työskentelyn tarjoaman konkretian, osallisuuden roolien johdonmukainen määrittäminen sekä motiivien ja arvo-maailmojen kohtaaminen verkoston että sen jäsenten arvojen ja motiivien kanssa.

Osallisuuden tarkoituksenmukaisuus. Tutkimuksen tulosten mukaan yksityiskohtaisesti rajatut tehtävänannot sekä avoimesti määritetyt yhteiskehittämisen sekä kontribuoinnin paikat lisäävät jäsenen sitoutumista verkostotyöhön teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.

Toimivan verkostotyön mahdollistamiseksi osallistumiseen sekä verkoston rooleihin kaivataan kirkkautta. Jäsenen tietäessä roolinsa merkityksen sekä sen, miksi juuri hänen osaamisensa on relevanttia verkostolle, osaa hän osallistua toimintaan sekä antaa työpanoksensa. Onnistuneen työskentelyn ja työpanoksensa myötä jäsen kokee olevansa verkostolle arvokas. Arvokkuuden tunne onkin yksi merkittävä sitoutumiseen vaikuttava tekijä (Robinson ym., 2004).

Jäsenten epävarmuus verkostossa työskentelyyn kasvaa tehtävänantojen ollessa epäselkeitä ja yhteisten toimintamallien ollessa hukassa. Epävarmuuden

myötä myös verkosto kärsii – jäsenen kokiessa epävarmuutta, ei hän uskalla ottaa osaa toimintaan täydellä luottamuksella. Tämä vähentää kohtaamisia verkoston kesken, vahingoittaen verkostotoiminnan agenda, avoimuutta sekä vastavuoroisuutta. Kyseisistä piirteistä erityisesti avoimuus sekä vastavuoroisuus ovat Järvensivun (2019) mukaan olennaisia verkostotyön sujuvuudelle.

Verkostotyön onnistumista edesauttaisi onnistunut yhteiskehittäminen, joka lisäisi verkoston divergenssiä sekä kannustaisi verkoston jäseniä avoimempaan keskustelukulttuuriin, lisäten hiljaista tietotaitoa sekä mahdollistaisi mahdollisesti myös luottamukselle perustuvaa innovointia (Bason, 2018).

Tulosten ja kirjallisuuden mukaan yhteisössä onkin tärkeä viestiä, mitkä paikat ovat avoimia yhteiskehittämiselle sekä yhteiselle keskustelulle (Thompson & Coover, 2006). Haastatteluiden perusteella mahdollisuuksien mukaan tilanteiden kannattaa olla julkisten, suurten kokousten sijasta pienempiä sekä intiimimpiä, jotta epävarmemmatkin jäsenet uskaltavat ottaa avoimemmin sekä luottavaisemmin kantaa.

Henkilökohtaiset, organisaatiokohtaiset ja yhteiskunnalliset tekijät. Verkoston sisäisten tekijöiden lisäksi jäsenen sitoutumisen asteeseen vaikuttavat myös toiminnan ulkopuoliset motiivit. Nämä motiivit voivat olla jäsenen henkilökohtaiseen agendaan ja arvomaailmaan, yhteiskunnallisiin näkemyksiin perustuvia tai hänen edustamansa organisaation pohjalta nousseita.

Tutkimuksen tuloksissa esiin nousseita motiiveja olivat muun muassa mielenkiinto uusia teknologioita kohtaan sekä aitiopaikka sektorit poikkileikkaavassa innovoinnissa. Robinson ym. (2004) nostavatkin uuden oppimisen sekä koulutuksen merkityksen erääksi tärkeäksi tekijäksi yksilön sitoutumiselle.

Robinson ym. (2004) mainitsevat sitoutumisen tekijöiksi myös kasvun sekä mahdolliset uraa edistävät motiivit. Tutkimuksen tuloksissa nämä näkyivät muun muassa haluna luoda verkoston sisällä uusia kontakteja sekä mahdollisuutena uusille liiketoimintamahdollisuuksille. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa onkin tärkeä kiinnittää huomiota esimerkiksi näiden kontaktien syntymisen mahdollistamiseen, sillä tässä ympäristössä luodut vuorovaikutussuhteet koetaan monesti osapuolten mielestä haasteellisiksi (Gilson ym., 2014).

Se, miten hyvin verkosto ottaa nämä henkilökohtaiset sekä organisaatiokohtaiset motiivit huomioon, onkin eräs tekijä tavoitteen onnistumiselle. Organisaation sekä sen prosessien muutoksen onnistuminen riippuu muun muassa siitä, miten hyvin muutoksessa on otettu huomioon myös yksilöiden tarpeet (Burns & ym., 2006).

Verkostotoiminnan ulkopuoliset motiivit sekä agendat koettiin myös verkoston toimijoiden kesken mahdolliseksi taakaksi. Tulosten mukaan yritys-edustajien läsnäolo vähensi luottamusta sekä avointa keskustelukulttuuria verkoston tapaamisissa. Kaupalliset toimijat herättivät epäluottamusta ja osana ongelmaa oli se, ettei heidän tarkempia taustojaan tai arvomaailmaansa tunnettu. Luottamuksen kasvattaminen sekä syvempi tunteminen koettiin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa haastavaksi, sillä esimerkiksi arvopohjaiset keskustelut eivät nouse luonnollisesti keskusteluaiheiksi kokouspuheluissa.

Vahvasti tekstiin nojautuva viestintä sekä nonverbaalisten vihjeiden puuttuminen eivät edistä luottamuksen syntymistä ja niiden avulla luodaan helposti vääriä tulkintoja verkoston jäsenten sanomasta tai aikomuksista (Berry, 2011b; Hinds & Weisband, 2003). Verkostotyöskentelyn luottamuksen mahdollistamiseksi olisikin tärkeä luoda paikkoja myös syvempään tutustumiseen tähtäävälle vuorovaikutukselle, sillä Poolen ja DeSanctisin (1990) mukaan myös sosiaaliset tekijät vaikuttavat suoritukseen sekä yksilön sitoutumisen asteeseen.

Kokonaiskuvan ymmärtäminen. Merkittävänä sitoutumiseen sekä verkostossa toimimisen kyvykkyyteen vaikuttavana tekijänä suhteessa verkostotyöhön nousi verkoston kokonaiskuvan hahmottamisen tärkeys. Tulosten perusteella verkoston visio, tavoitteet sekä missio olisi tärkeä määritellä ääneen ja avoimesti. Avoin strategia sekä tavoitteet mahdollistavat jäsenelle laajemman ymmärryksen omasta osaamisestaan – mitä olisi mahdollista toteuttaa ja keiden kanssa.

Konkreettisenä sitoutumista edistävänä tekijänä tuloksissa esiintyi myös useaan otteeseen mahdollinen sidosryhmäkartta. Tulosten mukaan kaivataankin erilaisia työkaluja, jotka helpottaisivat sidosryhmien tuntemista teknologiavälitteisesti. Tutkimuksen tulosten perusteella verkoston jäsenen sitoutumisen edistämiseksi oli hänen tärkeä ymmärtää, miten hän sijoittuu suhteessa muihin verkoston jäseniin. Tuntemuksen verkoston toiminnasta kasvaen kokonaisvaltaiseksi, on verkoston jäsenen myös mahdollista kehittää toimintaa sekä tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Ymmärtäessä muiden sidosryhmien roolit osana verkoston tavoitetta, on jäsenen myös mahdollista kutsua uusia, verkostolle ideaaleja sidosryhmiä mukaan toimintaan. Sidoryhmien kokonaisvaltaisen tuntemisen puolesta puhuu myös Järvensivu (2019), jonka mukaan verkostotyön onnistumisen ydinelementit ovat luottamuksen sekä sitoutumisen lisäksi tuntemisessa. Hän mainitsee näiden kolmen elementin luovan toimiessaan itseään vahvistavan kehän, jotka onnistuessaan ruokkivat toinen toisiaan.

Kattavan kokonaiskuvan avulla on mahdollista myös hahmottaa jäsenelle merkittävät sidoryhmät. Saman arvomaailman jakavat sidoryhmät sekä näiden kanssa käydyt keskustelut lisäävät jäsenten rohkeutta ja itsevarmuutta tuoda esiin omaa mielipidettään, kannustaen samalla avoimeen keskusteluun. Yhä useamman jäsenen löytäessä samaistuttavia sidoryhmiä on keskustelun mahdollista rikastua sekä tätä myöten myös verkostossa käydyn vuoropuhelun mahdollista kasvaa moniäänisemmäksi.

Verkostossa sekä muissa yhteisöissä, jossa luottamus sekä jäsenten itsetuottamus on vankalla pohjalla, ei pelätä epäonnistumista. Tämänkaltaisissa luottamuksellisissa työympäristöissä verkoston jäsenet uskaltavat myös ehdottaa uutta sekä kokeilla (Kahn, 1990).

Konkretia. Verkoston jäsenten sitoutumisen asteeseen vaikutti suurelta osin myös työskentelyn konkreettisuus. Tutkimusten tulosten mukaan verkoston jäsenten sitoutumisen ylläpitämiseksi heidän oli tärkeä nähdä konkreettista edistystä ennen lopullista tavoitetta. Myös lähdekirjallisuuden mukaan välitavoitteet lisäävät jäsenten tyytyväisyyttä työhönsä sekä vaikuttavat positiivisesti sitoutumisessa (May, ym., 2004).

Vaikka tulosten mukaan haastateltavat tiedostavat julkisen hallinnon monitahtoisten sekä monisyisten haasteiden ratkaisujen koostuvan usein ylätason, abstraktimpien teemojen sekä visiotyön avulla, koettiin verkostotyöskentelyn silti kaipaavan lisää konkretiaa. Tulosten mukaan verkoston jäsenten oli haastava nähdä syy-seuraussuhde nykyisellään edistettävän verkostotyön sekä lopullisen tavoitteen välillä. Konkretian puuttuminen hankaloitti kokonaisuuden hahmottamista, lisäten verkoston jäsenten epävarmuutta sekä vähentäen heidän sitoutumistansa työskentelyyn. Konkretia sekä välittömästi verkostotyöstä saadut hyödyt edesauttaisivat myös verkostotyölle ominaisen vastavuoroisuuden syntymistä, jonka Järvensivu (2019) mainitsee olevan avainasemassa menestyksekkäälle verkostotyölle.

Lähdekirjallisuuden mukaan erilaiset viestintäteknologiat sekä niiden onnistunut käyttö yhteisössä edesauttavat onnistunutta yhteiskehittämistä (Boudreau ym., 1998). Myös tutkimustulosten mukaan konkretian tuntua lisää myös onnistuneet yhteiskehittämisen hetket sekä onnistunut fasilointi, jotka mahdollistavat tehokkaan ajankäytön sekä onnistumisen tunteen. Verkoston jäsenten työskentelyn pohjautuessa pääsääntöisesti vapaaehtoisuudelle, ovat aikaresurssit rajalliset ja näin ollen aikaansaamisen tunne tärkeä osa motivaation säilyttämistä sekä sitoutumisen ylläpitoa.

7.2 Sitoutumiseen vaikuttavat käytettävyyden tekijät

Yksilön verkostotyöhön sitoutumiseen vaikuttaa se, miten saatavilla yksilö kokee verkoston ja siinä työskentelyn hänelle olevan käytettävissä. Yksilön kokemaan psykologisen käytettävyyden tunteeseen vaikuttavat tulosten mukaan verkostotyöskentelyssä seuraavat tekijät: digitaalisen osaamisen kyvykkyys, kokemus materiaalin saavutettavuudesta, verkoston toiminnan työkalujen tuntemus sekä työskentelyn mahdollistavat aikaresurssit sekä mahdollisuudet priorisoida verkostotyöskentely yksilön työtehtävissä.

Digitaalisen osaamisen resurssioaje. Verkoston työskentelyä sekä siihen sitoutumista edistävät sen jäsenten digitaalitojen tasapuolinen osaaminen. Digitaalitojen tasa-arvoisuuden myötä verkoston toiminnasta sekä siinä työskentelystä tulee avoimempaa sekä se on saavutettavissa useammalle verkoston niin nykyiselle, kuin potentiaalisesti uusillekin jäsenille. Tulokset tukevat myös esimerkiksi Duarten ja Snyderin (1999) huomiota teknologiavälitteisestä viestinnästä. Heidän mukaansa viestinnästä sekä työskentelystä tulee haasteellisempaa, jos digitaaliset tietotaidot eroavat kovasti toisistaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa toimivan tiimin jäsenten kesken.

Merkittävä huomio verkoston digitaalisesta osaamisen epätasa-arvoisuudesta näkyi tuloksissa IT-alan asiantuntijoiden sekä muiden verkoston jäsenten keskuudessa. Muiden alojen asiantuntijoiden vähäisempi ymmärrys tekoälyverkkoon keskittyvän hankkeen tietoteknisistä teemoista hankaloitti keskustelua, mahdollisen kritiikin antamista sekä kokonaiskuvan ymmärrystä.

Tuloksissa huomionarvoista on myös se, miten verkoston jäsenet, joilla on tietotekninen tausta, eivät haastattelujen perusteella ymmärtäneet substanssita-
son keskustelukulttuurinsa olevan muille verkoston jäsenille haasteellista ym-
märtää. Esiin noussut ilmiö vahvistaa aiempaa lähdekirjallisuutta – yhteinen
vuorovaikutus on haastavaa, jos yhteisön jäsenet eivät jaa yhteistä työku-
lttuuria (Duarte & Snyder, 1999; Watson-Manheim, ym., 2002).

Digitaalisen osaamisen resurssivajeesta syntyvä kuilu sekä puutteelliset
viestintätaidot tietoteknisistä teemoista ovat tulosten perusteella yksi suurista
väärinymmärryksen sekä epäselkeyden tekijöistä IT-alaan keskittyvien projek-
tien saralla. Digitaitojen epätasa-arvoisuuden verkoston toiminnan epäonnis-
tumisen tekijäksi mainitsee myös (Araujo 2007).

Työkalut verkostossa toimimiseen. Puutteellinen perehdytys niin verkosto-
työskentelyn toimintatavoista kuin teknologiavälisessä vuorovaikutuksessa
käytettävistä työkaluista eivät motivoi verkoston jäsentä verkostotyöhön. Tu-
lostien mukaan teknologiavälitteistä ympäristöä varten suunniteltu, kattava pe-
rehdytys helpottaisi sitoutumista verkostoon.

Puutteellisen perehdytyksen verkostotyöskentelyn toimintatavoista koet-
tiin hankaloittavan oman roolin löytymistä sekä verkostoidentiteetin rakentu-
mista. Tulosten mukaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuva
toimintaan tutustuminen, josta esimerkiksi spontaanit keskusteluhetket puut-
tavat, vähensi avunpyytämisen ja oman verkstoroolin löytämisen helppoutta,
lisäten epävarmuutta. Lähdekirjallisuuden mukaan epävarmuuden tunne läh-
tee osana yksilön itsetietoisuuden tunnetta ja on tältä osin suorassa yhteydessä
yksilön sitoutumiseen (May ym., 2004).

Suurimpia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen yhteisöön,
ovat yksilön kokemat tunteet arvostuksesta sekä osallisuudesta (Robinson ym.,
2004). Haastattelujen perusteella teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei edistä
luonnollista vuorovaikutusta, eikä mahdollista esimerkiksi yksilön oman toi-
minnan peilaamista muiden jäsenten toimintaan. Tämä vähentää yksilön tun-
netta yhteisöön samaistumisesta sekä identifioitumisesta.

Perehdytyksen tarjoamat työkalut verkostossa toimimiseen edistäisivät
myös jäsenten ymmärrystä verkoston toimintakulttuurista. Tulosten perusteella
verkoston jäsenet tulevat monista eri sidosryhmistä, joissa jokaisella on oma
työku-
lttuuri sekä toimintatavat. Verkostotyöskentelyn mahdollistamiseksi sekä
tätä myöten myös sitoutumisen edistämiseksi, on luotava verkoston toiminnalle
omat, selkeät säännöt (Bessant, 2013).

Verkoston toiminnan pelisäännöissä yhteisesti määritettyihin teknologia-
välitteisiin työkaluihin on työskentelyn mahdollistamiseksi tarjottava kattava
perehdytys. Haastattelun tuloksissa esiin nousi tarve esimerkiksi Miron ja mui-
den yhteiskehittämisen työkalujen osaamisen kehittämistä. Myös lähdekirjal-
lisuuden mukaan yhteiskehittäminen teknologiavälitteisesti vaatii ennalta mää-
ritetyt toimintatavat tiimin kesken, jotta työskentely onnistuisi (Roschelle &
Teasley, 1995).

Aikaresurssit. Verkostotyöhön sitoutumiseen edisti haastattelujen mukaan
myös verkoston jäsenten kotiorganisaation myönteinen asenne verkoston han-

ketta sekä siinä työskentelyä kohtaan. Verkostotyöskentelyn tunnettavuutta sekä yhteiskehittämiseen kannustamista pitäisi mahdollistaa myös laajemmin sidosryhmien toimintakentillä sekä työympäristöissä.

Verkostotyöskentelyyn käytettyä työaikaa edesauttaa myös toiminnan vastavuoroisuus ja sitoutumista edistääkseen verkoston jäsenen pitäisi kokea hyötyvänsä verkostotyöskentelystä. Tulosten perusteella monet kaipaavat työskentelyltään konkretiaa läpi ohjelmakauden. Myös Järvensivu (2019) mainitsee verkostotyöskentelyn pohjautuvan luottamukselle rakentuvaan vastavuoroisuuteen.

Kotiorganisaation saamien hyötyjen lisäksi monet haastateltavat arvostivat myös henkilökohtaisia hyötyjä, kuten mahdollisia uusia kontakteja sekä taitoja. Kahn (1990) kertoo yksilön peilaavan jatkuvasti mahdollisuuksiaan kehittyä. Myös näiden mahdollisuuksien määrä sekä verkoston tarjoamat hyödyt vastapalkaksi jäsenen työpanoksesta vaikuttavat yksilön sitoutumisen asteeseen verkostotyössä.

Tuloksista huomionarvoista on myös käsityserot alusta asti mukana olleiden, jotka ovat tulleet ohjelman suunnitteluvaiheessa mukaan sekä niiden välillä, jotka ovat liittyneet verkostoon myöhemmissä ohjelman vaiheissa. Alusta asti mukana olleet arvioivat verkoston toimintaan mukaan pääsemiseen menevän ajan huomattavan aikaoptimistisesti suhteessa todellisiin aikamääriin, jota myöhemmin mukaan liittyneet jäsenet kertovat toimintaan perehtymisen vievän. Tämä ymmärtämättömyydestä johtuva kuilu olisi verkostotyössä tärkeä tiedostaa, jotta kattava perehdytys onnistuisi ja tätä myöten toiminnan avoimuus ja tasa-arvoisempi osallisuus mahdollistuisi.

Materiaalin saavutettavuus. Tutkimustulosten perusteella verkostotyöhön sitoutumista edistää myös materiaalin saavutettavuus ja jäsenelty tiedonhallinta. Johdonmukainen, selkeä tiedonhallinta ja dokumentointi mahdollistaa verkostotyöskentelyn oikeanmukaisuuden, antaa kaikille verkoston jäsenille yhtäläiset mahdollisuudet tiedon saavutettavuuteen sekä vähentävät tiedonhakuun käytettyjä aikaresursseja.

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa käydyt keskustelut sekä toimintamallit ovat usein hankalampi määrittellä sekä kontekstia haastava jäsentää, sillä keskusteluja voidaan käydä ajasta ja paikasta riippumatta (Van der Kleij, 2009). Myös haastatteluiden tuloksista käy ilmi, että yksinkertaisuutta sekä selkeyttä viestinnässä arvostetaan - haastateltavat suosivat verkoston viestinnässä Slackin kaltaisia yhteisöviestinnän työkaluja perinteisten sähköpostiketjujen sijaan. Reedin ja Knightin (2010) mukaan hajautetusti, teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen keinoin viestivä tiimi kohtaa haasteita tiedon puutteellisen kohdistamisen sekä hallinnan kanssa. Näistä syistä jäsenelty sekä yhdessä määritetty tiedonhallintamalli helpottaisi myös tätä viestinnällistä haastetta, helpottaen verkoston välistä vuorovaikutusta ja edesauttaen näin jäsenten sitoutumista verkostotyöhön.

7.3 Sitoutumiseen vaikuttavat turvallisuuden tekijät

Tutkimuksen tulokset totesivat verkostotyöhön sitoutumiseen vaikuttavan yksilön kokevan turvallisuuden tunteen. Turvallisuuden tunnetta lisäävät muun muassa yhteiset viestinnän pelisäännöt, aktiivinen toiminnanjohtajuus, yhteisöllisyys sekä tarkat palautteenannon rakenteet.

Selkeät toimintatavat viestintään ja viestintäkanaviin. Haastatteluiden perusteella viestintäkanaviin sekä viestintään asetetut selkeät toimintatavat edesauttavat verkoston jäsenten sitoutumista verkoston toimintaan. Toimivien viestintämallien voidaan tulosten perusteella nähdä vaikuttavan jäsenen kokemaan turvallisuuden tunteeseen – hänen tietäessä, miten toimia yhteisössä, uskaltaa hän myös rohkeammin osallistua sekä ottaa kantaa.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen työkalujen ovat haastattelujen perusteella monelle verkoston jäsenelle uusia tuttavuuksia, mikä korostaa entisestään yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä suhteessa viestintään. Lisäksi kotiorganisaatioissaan monella voi olla omat menetelmät sekä soveltavat keinot verkostossa käytettyjen työkalujen käyttöön. Tästä syystä myös esimerkiksi Roschelle ja Teasley (1995) toteavat onnistuneen yhteiskehittämisen teknologiavälitteisesti vaativan johdonmukaisesti määritellyt toimintatavat niin tiimin kuin sen johtajienkin keskuudessa.

Onnistuneen yhteiskehittämisen sekä työskentelyn myötä mahdollistetaan jäsenille myös positiivisia kokemuksia verkoston toimintaympäristöstä. Nämä ovat omiaan lisäämään jäsenten sitoutuneisuuden astetta sekä psykologisen turvallisuuden tunnetta (Kahn, 1990).

Johdonmukaisempi viestintä ja sen toimintamallit mahdollistavat myös tasa-arvoisemman sekä läpinäkyvämmän tiedonkulun. Läpinäkyvämpi tiedonkulku mahdollistaa myös ulkoisen viestinnän kehittymisen. Haastateltavien mukaan jäsenten sitoutumiseen sekä uusien jäsenien houkuttamiseen osaksi verkostoa vaikuttavat myös onnistunut ulkoinen viestintä.

Kaiken kaikkeaan tulosten mukaan verkoston viestinnän tulee olla systemaattisesti kehitettyä sekä selkeää. Viestinnän tärkeys osana sitoutumista tulee tiedostaa ja sen eteen tulee johdonmukaisesti sekä päämäärätietoisesti tehdä töitä. Tulokset tukevat Bessantia (2013), jonka mukaan verkostotyöskentelyn eri toimintamallien omaksuminen on osa pitkäjänteistä oppimisprosessia. Hänen mukaansa monet prosessit vaativat kärsivällisyyttä sekä tiedostavaa muutostyötä, jonka myötä uudet toimintamallit sekä tavat on verkostossa mahdollista omaksua osaksi organisaatiokulttuuria sekä yhteisöä.

Yhtenäinen viestinnän kieli. Haastatteluiden pohjalta merkittävä aihekokonaisuus, joka vaikutti jäsenen sitoutumisessa verkostoon, oli yhteinen jaettu kieli, käsitteistö sekä konsensus. Verkostotyön rakentuessa monitahoisesti sekä monivaiheisesti, on verkostossa nähtävillä runsaasti erilaisia käsitteitä esimerkiksi eri työryhmien kesken. Laajassa verkostossa samat käsitteet saattavat eri puolen verkostoa tarkoittaa eri asioita ja saada uuden merkityksen.

Käytännön ratkaisuksi haastatteluiden pohjalta ongelmaan nousee yhteisen käsitteistön teko ja määrittäminen. Yhdessä verkoston jäsenten kanssa määritetyt käsitteet sekä sanaston ja käsitteistön julkisuus mahdollistavat tasa-arvoiset mahdollisuudet keskusteluun verkoston jäsenille kuin verkoston ulkopuolisillekin henkilöille. Käsitteistön myötä syntyneen tasa-arvoisen aseman myötä mahdollistetaan puitteet osallistumiseen.

Yhteisen konsensuksen jakaminen on erityisen tärkeää hajautetuissa tiimeissä sekä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa toimiessa (Zheng, ym. 2002). Nonverbaalisten vihjeiden puuttuessa voi osapuolten välillä esimerkiksi asenteiden tai keskustelun tulkitseminen ja itsensä ilmaiseminen olla haasteellista (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007). Kun teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen myötä spontaanit keskustelut jäävät vähemmälle sekä viestintä pohjautuu vahvemmin tekstiin, syntyy osapuolten välillä todennäköisemmin vääriä oletuksia (Berry, 2011b). Spontaanien tarkentavien kysymysten poissa ollessa saattavat verkoston jäsenet luulla keskustelewansa samasta aiheesta, mutta käsitteistön sävyerojen takia esimerkiksi konteksti tai sanoman todellinen aihe saattaa jäädä osapuolille epäselväksi.

Haastateltavien mukaan käsitteiden tuntemattomuudesta sekä epäselvyyksistä johtuva epävarmuus ei edesauta eikä kannusta jäseniä osallistumaan toimintaan. Pelko itsensä nolaamisesta syö verkoston jäsenen sitoutumisen asetta (Kahn, 1990).

Huomionarvoista tutkimuksen tuloksissa on erityisesti IT-alan asiantuntijoiden sekä muiden verkosto-osaajien väliset näkemyserot. Monet IT-alan osaajat eivät sisäistä ulkopuolisten haastetta ymmärtää heidän sisäisiä diskurssejaan. Keskittymällä yhteisen käsitteistön tietoiseen rakentamiseen sekä ylläpitoon, mahdollistettaisiin verkoston keskuudessa tasapuolisempi ympäristö ottaa osaa keskusteluun. Tämä on tärkeää erityisesti suurista julkishallinnon hankkeista puhuttaessa, jotka on tarkoitus rakentaa eettisesti sekä kestävästi yhteiskehittämisen keinoin – jos esimerkiksi etiikkaan perehtyneet asiantuntijat eivät ymmärrä verkostotyön päätavoitteen yksityiskohtia, voidaan jo etukäteen todeta eettisen lähestymisen sekä kriittisen ajatustyön, ihmiskeskeisyyteen tähtäävän lopputuotteen horjuvan. Ristiriitaista olisikin esimerkiksi puhua ihmiskeskeisyydestä osana suunnittelua, jos itse loppukäyttäjät eivät ymmärrä toimeenpanon valmistusprosessia.

Yhteisöllisyyden tietoinen ylläpito. Haastatteluiden pohjalta sitoutumista sekä jäsenen psykologista turvallisuutta edistävänä tekijänä nousi esiin tietoinen yhteisöllisyyden kehittäminen sekä verkoston yhteisökulttuurin ylläpito.

Yhtenäiseen, rohkeaan, asialliseen sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen sekä toimintaan kannustava ympäristö on omiaan sitouttamaan verkoston jäseniä osaksi toimintaa. Tutkimusten tulosten mukaan kyseinen ympäristö lisäsi myös jäsenten kokemaa turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteen tuoma yhteyden tunne sekä luottamus muiden ja omaan toimintaan lisäävät sitoutumista verkostoon sekä sen jäseniin.

Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen olevan teknologiavälitteisesti toimivassa verkostossa liian asiapitoista, mikä ei kannustanut heitä aktiivisem-

paan, syvempää tuntemista edistävään keskusteluun. Haastattelun tulokset tulevat myös kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseita tuloksia, joiden mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus jää usein hyvin asiapitoiseksi ja luottamuksen syventäminen kyseisin menetelmin on haastavaa (Van der Kleij ym., 2009).

Tulosten perusteella olisi siis verkoston jäsenten sitoutumista mahdollista kasvattaa lisäämällä verkoston toimintaan aktiviteetteja sekä toimintamalleja, jotka kannustavat syvempään tuntemiseen sekä yhteisölliseen toimintaan. Näitä ovat esimerkiksi nonverbaalisten vihjeiden mahdollistaminen vuorovaikutuksessa esimerkiksi videopuheluiden avulla. Nonverbaalisten vihjeiden lisäksi myös yhteiskehittämisen hetket ja intiimimmät, pienen joukon vuorovaikutuksen tilaisuudet lisäsivät yhteisöllisyyden sekä tuntemisen tunnetta.

Vahva yhteisökulttuuri asettaa myös raamit jäsenille verkostossa toimimiseen. Yhdessä määritetyt raamit edesauttavat onnistunutta vuorovaikutusta sekä vähentävät esimerkiksi vääriä tulkintoja osapuolten viestinnästä. Vuorovaikutuksen pelisääntöjen ollessa yhteiset sekä jaetut, on verkoston jäseniin tutustuminen helpompaa. Haastattelujen mukaan verkoston jäsenten tunteminen auttaisi heitä heittäytymään mukaan toimintaan sekä ideointiin, turvallisen tilan vähentäen samalla pelkoa epäonnistumisesta. Myös lähdekirjallisuus tukee haastatteluissa esiin nousseita ilmiötä. Waltherin (1992) mukaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa luottamus rakentuu hitaasti, mutta prosessin edetessä ja tuntemiseen pyrkiessä voi teknologiavälitteisessäkin vuorovaikutuksessa saavuttaa yhtä lailla saman luottamuksen sekä turvallisen yhteisön tason sekä syvällisiä ihmissuhteita, kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutus tarjoaa myös helpomman mahdollisuuden viestiä sekä vuorovaikuttaa jatkuvasti niiden verkoston jäsenten kanssa, joihin ilman teknologioiden mahdollistamaa vuorovaikutusta ei tulisi pidettyä yhteyttä niin aktiivisesti esimerkiksi aika- tai paikkakuntaerojen takia. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen työkalujen koettiin niin mahdollistavan kuin estävänkin yhteisöllisyyden rakentumista. Yhteisön viestintään suunniteltujen sovellusten ominaisuudet mahdollistivat helposti ja vaivattomasti esimerkiksi mielipiteiden tukemisen ja reagoinnin emoji-reagoineilla, mutta samaan aikaan kyseiset työkalut koettiin myös vuorovaikutusta köyhdyttäväksi. Kyseisissä työkaluissa oli haastateltavien mielestä muun muassa helppo ohittaa toisten viestit olettaen jonkun toisen verkoston jäsenen vastaavan siihen.

Selkeä rakenne palautteenantoon. Palautteenannon johdonmukaisella toimintamallilla on verkostotyöskentelyssä mahdollista saada jäsenistön hiljaisetkin äänet kuuluviin. Systemaattiset tavat palautteenantoon edesauttavat myös kriittikin sekä kehitysehdotusten samaista. Selkeät toimintatavat ovat erityisen tärkeitä varsinkin virtuaalisessa ympäristössä toimimissa tiimeissä, sillä lähdekirjallisuuden mukaan kyseisissä tiimeissä tietoa jaetaan osapuolten kesken vähemmän, kuin kasvokkaisissa tapaamisissa (Hinds & Weisband, 2003). Satunnaiset palautteenannot jäävät näin ollen helposti pois ja tarve jäsenille palautteenannon järjestelmälle kasvaa.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus sekä siinä hyödynnetyt teknologiat mahdollistavat vaivattomasti myös anonyymien palautteenannon. Myös Oppen ja Fresko-Weiss (1992) toteavat eri viestintäteknologioiden mahdollistavan ajasta sekä paikasta riippumattoman palautteenannon. Palautteen avuin on verkoston toimintaa mahdollista kehittää entistä enemmän verkoston jäseniä palvelevaksi, mikä edesauttaa jäsenten sitoutumista yhteiseen työskentelyyn.

Lampisen, Viitaseen sekä Konun (2015) mukaan avoin vuorovaikutus kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta vuorovaikutuksen osapuolten keskuudessa. Niin haastatteluissa kuin lähdekirjallisuudessa esiin nousee palautteenannon merkitys toiminnan läpinäkyvyyden sekä merkityksellisyyden kasvattamisessa. Merkityksellisyys toteutuu kuitenkin vain, jos palautteeseen reagoidaan sen vaatimalla nopeudella ja palautteenantaja kokee sanomallaan palautteella olleen edistävän toimintaa ja tuoden siihen muutosta.

Toimiva palautteenantojärjestelmä kasvattaa myös verkoston keskuudessa tunnetta siitä, että jäseniä kunnioitetaan ja arvostetaan osana yhteisöä. Carmeli ja Gittel (2009) nostavatkin kirjallisuudessaan esiin kunnioituksen tärkeyden työyhteisössä. Vastavuoroisen kunnioituksen avulla on työyhteisön jäsenten välille mahdollista luoda turvaa sekä johdonmukaisuutta.

Toiminnanjohtajuus. Kohdeorganisaation verkostossa kaivattiin haastatteluiden perusteella auktoriteettisempaa toiminnanjohtajuutta. Erityisesti myöhemmin mukaan tulleet haastateltavat kaipasivat tukea sekä johtajuutta työskentelylleen. Toiminnanjohtajuuden tarjoama tuki sekä läsnäolo rakentaa jäsenistölle turvallisen ympäristön työskentelylle.

Erityisesti vapaaehtoisuuteen perustuva verkostotyö kaipaa haastatteluiden mukaan aktiivisempaa toiminnanjohtajuutta. Jäsenistön työskennellessä pääsääntöisesti muussa organisaatiossa, oli johtajuusvajeen vallitsemassa verkostossa työskentely liian itseohjautuvaa sekä tarvitsi toimiakseen raamit. Verkostotyön toiminnanjohtajuuden myötä myös verkostotyöskentelylle yleisestä haasteesta, vastuusuhteiden epäjohdonmukaisesta jakautumisesta, helpottuu (Kinnunen, 2019).

Järvensivun (2019) mukaan verkostolle ominainen johtamistyyli valitaan aina verkostokohtaisesti – jotkut verkostot toimivat itseohjautuvammin, joidenkin kaivatessa enemmän hierarkkisempaa johtamistyyliä. Hän korostaa myös yhteiskehittämisen sekä yhdessä työskentelyn mahdollistamisen olevan vallankäyttöä itsessään. Oikeaoppisella toiminnanjohtajuudella on myös mahdollista valtaistaa verkostoa. Haastateltavien mukaan toiminnanjohtajuuden ollessa läsnä ja selkeää, ei verkosto myöskään henkilöidy liiaksi muutaman jäsenen varaan. Näin mahdollistetaan tasa-arvoisempi, moniäänisempi verkosto sekä siellä työskentely.

Lähdekirjallisuuden mukaan varsinkin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa johtaminen on usein enemmän valmentavampaa sekä fasilitoivampaa (O'Connell, Doverspike & Cober, 2002). Sama pätee myös verkostotyöskentelyn johtamisen piirteisiin (Järvensivu, 2019). Haastatellut puolsivat lähdekirjallisuuden näkemyksiä. Haastateltavat kaipasivat verkoston toiminnanjohtajuudelta ohjausta yhteiskehittämiseen sekä fasilitointia, jotta yhteisestä työskente-

lystä saadaan irti mahdollisimman paljon ja että se olisi mahdollisimman tar-koituksenomaista.

Oikeaoppisella toiminnan johtamisella on mahdollista selkeyttää verkoston viestintää kuin myös muuta toimintaa, luoden samalla verkoston identiteettiä, työkulttuuria sekä arvoja. Yhteiskehittäminen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tarvitsee tarkat raamit, jotta sen on mahdollista toimia verkostossa (Roschelle & Teasley, 1995). Haastateltavien mukaan onnistunut toiminnanjohtajuus osoittaa verkoston jäsenille paikat päätöksenteolle sekä vaikuttamiselle, selkeyttämällä toimintamallit. Haastateltavien kokemukset puoltavat myös aiempaa lähdekirjallisuutta. Carmeli ja Gittel (2009) toteavat työyhteisön yhteisten tavoitteiden sekä strategian lisäävän yksilön turvallisuuden tunnetta työyhteisössä.

Jotta teknologista vuorovaikutusta sekä sen kautta tapahtuvaa sitoutumista voidaan vahvistaa, on kyseisiä käytännön suosituksia toteutettava organisaatiossa onnistuakseen rutiininomaisesti sekä systemaattisesti tiedostaen. Tässä kohden esiin nousee verkoston toiminnanjohtajan tärkeä rooli, jonka avuin kyseisiä suosituksia on mahdollista ylläpitää sekä valvoa. Riippuen verkoston luonteesta, on toiminnanjohtajuus jaettavissa yhteisön kesken pienemmiksi vastuualueiksi, tai vaihtoehtoisesti mahdollista henkilöidä muutamalle ihmisille (Järvensivu, 2019).

7.4 Tutkimuksen arviointi sekä rajoitukset

Tämä tutkielma on pyritty toteuttamaan eettisesti, reflektoiden sekä suunnitellen tutkimuksen aikana tehtyjä päätöksiä Erikssonin ja Kovalaisen (2015) laadulliselle tutkimukselle ominaiset luotettavuuden arviointipiirteet mielessä pitäen. Hirsjärvi ja Hurme (2017) toteavat tutkijan olevan mahdollista vaikuttaa tutkimuksensa luotettavuuteen sekä laadukkuuteen suunnittelemalla jo etukäteen huolellisesti aineistonsa keruuta.

Huomionarvoista tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tutkijan rooli. Hirsjärven ja Hurmeen (2017) mukaan tutkija vaikuttaa tutkimusprosessin etenemiseen sen jokaisessa vaiheessa, suunnittelusta toteutukseen. Tämä tutkielma toteutettiin tutkijan työskennellessä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Se, että tutkijan on osa tutkimuskohteen organisaatiota, on mahdollista nähdä myös laadulliselle tutkimukselle hyödyllisenä tekijänä. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen aikana tutkijalla oli esimerkiksi perehtyneisyytensä vuoksi mahdollista esittää haastateltaville onnistuneita lisäkysymyksiä. Tutkija tulkitsi haastateltavien mielestä myös tutkijan roolin lisäävän haastattelutilanteen helpoutta sekä turvallisuuden tunnetta, mikä edesauttoi rikkaamman aineiston saamisessa.

Tutkimuksen tuloksia sekä tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon tutkijan ymmärryksen rajallisuus sekä ymmärrettävä, että vaikka tutkielmassa pyritään objektiivisuuteen, on tutkijan työstämä tutkimusprosessi kuitenkin subjektiivinen näkemys ja se on rakentunut sosiaalisessa

vuorovaikutuksessa kohdeorganisaation verkostotyön kanssa. Hirsjärven ja Hurmeen (2017) mukaan lähtökohtaisesti voidaan olettaa tutkijan subjektiivinen näkemyksen olevan osa intersubjektiivisuutta, joka tarkoittaa myös muiden havainnoivan yhteiskuntaa sekä sen käsitteitä tutkijan kaltaisesti. Tämän oletuksen perusteella voidaan myös tätä tutkimusta pitää lähtökohtaisesti luotettavana.

Tutkimuksen rajoituksia käsitellään tässä luvussa niin kirjallisuuskatsauksen kuin tutkielman empiirisen osuuden osilta. Tutkielmaa varten toteutettu kirjallisuuskatsaus tehtiin systemaattisesti, noudattaen apuna Okolin ja Schabramin (2010) ohjenuoria tietojärjestelmätieteen alan kirjallisuuskatsauksen rakentamisesta. Kaikki tutkimusaiheelle merkittävät artikkelit sekä muu lähdekirjallisuus pyrittiin huomioimaan tutkielmassa.

Haasteen lähdekirjallisuudelle kuitenkin loi tutkimusaiheen poikkitieteellisyys. Itse tietojärjestelmätieteeseen keskittyneet lähdemateriaalit jäivät tässä tutkimuksessa vähäiseksi, lähdemateriaalia löytyessä enemmän esimerkiksi johtamisen, viestinnän, organisaation toiminnan, palvelumuotoilun sekä hallintotieteiden puolelta. Tutkielman poikkitieteellisyys voi nähdä myös rikkautena. Aihe on ajankohtainen ja esimerkiksi julkisen hallinnon tietohallinnon nähdään tulevaisuudessa rakentuvan yhä enemmän poikkisektoraalisen yhteistyön varaan. Näin ollen tutkielman kirjallisuuskatsauksen voidaan nähdä myös ajankohtaisena aiheena osana alati muotoutuvaa, yhteiskunnan sekä digitalisaation myötä kehittyvää tietojärjestelmätiedettä.

Luotettavuutta arvioidaan usein reliabiliteetin sekä validiteetin arviointimittareina hyödyntäen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulos on toistettavissa samaa tutkimusmenetelmää uudelleen käyttäen tai tutkiessa samaa henkilöä uudestaan. Validiteettia arvioidessa sen sijaan arvioidaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset sekä tutkimusta varten valitut tutkimusmenetelmät vastaavat tutkittua ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme, 2017.)

Tämän tutkimuksen ollessa yhteen kohdeorganisaatioon toteutettu tapaututkimus ja tutkimuskohteena ovat verkoston jäsenet sekä heidän subjektiiviset mielipiteensä, on tärkeä pohtia tarkasti tutkimuksen tulosten reliabiliteettia. Verkoston toiminnan kehittyessä sekä esimerkiksi verkoston jäsenten ominaisuuksien sekä osaamisen muuttuessa tulee tulosten toistettavuuteen suhtautua kriittisesti. Hirsjärvi ja Hurme (2017) kehottavatkin tarkastelemaan reliabiliteetin käyttöä kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteerinä kriittisen linssin läpi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaiset piirteet, kuten tutkimuskohteen syvempi ymmärrys, eivät ole toistettavissa kvantitatiivisen tutkimuksen avuin.

Haastattelujen aikana pyrittiin saavuttamaan aineiston saturaatio. Haastattelurungon huolellisen suunnittelun sekä haastattelun pituuden yhden tunnin mittaiseksi määrittämisen avulla voitiin mahdollistaa tulosten yleistettävyyden. Yleistettävyyden lisäksi aineistosta oli kuitenkin nähtävissä sekä analysoitavissa tulosten kannalta olennaiset näkemyserot tietoteknisen alan asiantuntijoiden sekä muiden verkoston jäsenten väliltä, jotka rikastuttivat tutkimuksen tuloksia sekä tarjosivat huomionarvoista vertailupintaa.

Toki on tärkeä myös pohtia, olisiko esimerkiksi verkoston ulkokehällä työskenteleviltä haastateltavilta saatu uusi tieto vaikuttanut aineistoon ja olisiko heidän kokemuksensa verkoston sitoutumisen kohteista rikastuttanut aineistoa merkittävästi. Tutkimusta tehdessä koettiin, että tutkimuskohteiden rajaaminen aktiivisempiin verkoston jäseniin auttaa kehittämään verkoston nykyisiä kehityskohteita. Nykyisen toimintamallin kehittäminen paremmaksi edesauttaa myös verkoston houkuttelevuuden lisäämistä ja näin ollen edistää myös verkoston ulkokehän toimijoiden sitoutumista. Tutkimusta suunniteltaessa koettiin kyseisen rajauksen olevan perusteltu rajalliset resurssit huomioiden. Verkoston ulkokehän sitoutumisen tutkiminen toimii sen sijaan myös hyvänä jatkotutkimusaiheena.

Kuten reliabiliteettia, myös validiteettia tarkastellessa osana kvalitatiivisen aineiston luotettavuuden arviointia, on tärkeä suhtautua arviointimenetelmään kriittisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvempi kuva kohdeorganisaatio AuroraAI:n verkoston jäsenten sitoutumisesta sekä syistä sitoutumisen taustalla. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä verkoston tuhatpäisestä jäsenistöstä. Tutkimukseen valittu otanta oli siis pieni ja teki näin ollen yleistyksiä kohdeorganisaation verkostosta. Haastateltavat jäsenet pyrittiin valitsemaan ympäri verkostoa, erilaisista rooleista sekä aktiivisuuden tasoista.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on tärkeä kuitenkin pitää mielessä sen ollessa vahvasti sidoksissa kontekstiinsa sekä toimintaympäristöönsä. Julkinen hallinto, AuroraAI-verkoston työskentelyn toimintamallit ja esimerkiksi tutkimuskohteena olevassa verkostossa työskentelyn vapaaehtoisuus ovat kukin muuttuvia tekijöitä, jonka pohjalta tutkimuksen validiteettia sekä tuloksia tulee tarkastella kriittisesti.

Kuten aiemmin mainittiin, ovat yllä mainitut reliabiliteetin sekä validiteetin mittarit käytössä erityisesti kvantitatiivisten tutkimusten arvioinnissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin sekä validiteetin käyttäminen luotettavuuden mittarina on kuitenkin haasteellinen tutkimuksen ominaispiirteiden takia, ja mittareiden käyttäminen kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa jalkaakin akateemisissa piireissä mielipiteitä (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Tästä syystä tämä tutkimus arvioidaan myös kvalitatiiviseen tutkimukseen suunnatuilla luotettavuuden arvioinnin kriteereillä. Vaihtoehtoisena, kvalitatiiviseen tutkimukseen paremmin soveltuvana luotettavuuden arviointikeinoina Eriksson ja Kovalainen (2015) esittelevät riippuvuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden sekä vahvistettavuuden.

Riippuvuuden kriteerillä tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksiin ei vaikuta tutkimuksen ulkopuoliset tekijät ja ne on karsittu mahdollisimman vähäisiksi. Tutkimuksen riippumattomuuteen vaikuttavat esimerkiksi tutkimusprosessin yksityiskohtainen sekä tarkka raportointi ja prosessin johdonmukaisuus. Tämä tutkielma on pyritty toteuttamaan tarkalla, yksityiskohtaisella raportoinnilla, jonka myötä lukijalle todistetaan tutkimusprosessin johdonmukaisuus sekä tutkijan itsereflektiota.

Siirrettävyyden kriteerillä Eriksson ja Kovalainen (2015) tarkoittavat sitä, kuinka vaivattomasti tulokset on siirrettävä samankaltaiseen kontekstiin, kuin

tutkimusympäristössä – niin, etteivät tulokset muutu. Kuten tämän tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessakin, on tässäkin kohden suhtauduttava kriittisesti tämän tutkimuksen siirrettävyyteen. Tutkimuksen keskittyessä nimenomaan tutkimuskohteelle ominaisiin sitoutumisen piirteisiin, on tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioidessa huomioitava siten myös sen konteksti. Tutkielman tulosten luotettavuutta arvioidessa voisi sen nähdä yhtenä näkökulmana sitoutumisen ilmiöstä verkostojen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tutkimiseen. Jatkossa tutkimusta ei voida käyttää yleisenä teoriamallina, mutta tutkimuksen tulosten avuin voidaan saada syväluotaavampaa näkemystä julkisen hallinnon vapaaehtoisuuteen pohjautuvien verkostojen toimintamalleista sekä niiden kehittämistä. Tutkimuksen tavoite sekä tarkoitus muuttuisi, jos työ siirrettäisiin toiseen kontekstiin sekä ympäristöön. Sen sijaan sovellettuina tulokset toimivat varmasti julkisen hallinnon verkostotyöskentelyn suunnittelussa. Tutkimus täyttää myös tavoitteensa lisätä ymmärrystä aiheesta tapauksen kontekstissa, tukien samalla aiempaa lähdekirjallisuutta.

Uskottavuuden kriteerillä arvioidaan tutkimusprosessin sekä tutkittavan ilmiön yhteyttä. Uskottavuutta arvioidaan muun muassa sen perusteella, kuinka tutkija perustelee yhteyksiä tutkimusaineistosta nousseiden havaintojen sekä lähdekirjallisuuden teorioiden välillä (Eriksson & Kovalainen, 2015). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat vahvasti aiempaa lähdekirjallisuutta. Tulokset myös esimerkiksi havainnollistettiin lukijalle aineiston analyysissäkin sovellettua Kahnin (1990) sitoutumisen kolmen psykologisen tilan teoriaa apuna käyttäen. Haastatteluihin valittiin verkoston jäseniä eri lähtökohdista ja niin haastateltavien keskuudessa kuin myös lähdekirjallisuuden kautta oli muodostettavissa yhteyksiä.

Neljäs Erikssonin ja Kovalaisen (2015) mainitsema kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteeri on vahvistettavuus. Vahvistettavuuden kriteeristä puhuttaessa arvioidaan tutkijan kykyä perustella ja argumentoida Tässä tutkimuksessa pyrittiin tutkimuksen luotettavuutta sekä vahvistettavuutta lisäämään perustelemalla johdonmukaisesti läpi tutkielman tutkijan tekemiä päätöksiä sekä havaintoja aiempaan lähdekirjallisuuteen pohjaten. Tutkielma pyrittiin rakentamaan lukijalle mahdollisimman läpinäkyväksi sekä helposti ymmärrettävästi, jonka vuoksi tutkimuksen prosessit on avattu sekä perusteltu lukijalle läpi tutkielman.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä pääluke pitää sisällään tutkielman yhteenvedon sekä tutkielman tulosten pohjalta rakennetut johtopäätökset, niin teorian kuin käytännönkin kannalta. Tämän jälkeen pääluvussa käydään lävitse tutkimuksen merkittävyyttä eri näkökulmista sekä esitetään tutkielman aikana esiin nousseet tulevaisuuden jatko-tutkimusaiheet.

8.1 Tutkielman yhteenveto

Tämän pro gradu- tutkielman tarkoituksena oli hahmottaa ja avata tekijöitä, jotka edesauttavat verkoston toimijoiden sitoutumista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan verkostotyöhön. Tutkimuksen kontekstina toimi kansallisen tekoälyverkko AuroraAI:n toimeenpanoa varten perustettu verkostotyöskentelyn yhteisö. Tutkimuksen tavoitteena oli vahvistaa ymmärrystä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvan viestinnän merkityksestä sekä verkostojen toimijoiden sitoutumisesta verkostoon.

Aihe oli ajankohtainen sekä tärkeä, sillä yhä useampi yhteiskunnan haasteista on monitahoinen sekä monisyinen, vaatien yhteistyötä verkostossa työskennellen, monen eri sidosryhmän välillä poikkileikkaavasti sektorirajat ylittäen. Sitoutuminen verkostotyöhön mahdollistaa moniäänisen sekä avoimen yhteistyön, joka edesauttaa monitahoisten ongelmien ratkaisua sekä vähentää siiloutumisesta aiheutuvia turhia resurssikuluja.

Teoreettinen viitekehys tutkielmaan rakennettiin kolmessa ensimmäisessä pääluvussa. Pääluvut käsitelivät tutkimukselle kolmea olennaista aihetta aikaisemman lähdekirjallisuuden pohjalta – teknologiavälitteistä vuorovaikutusta, verkostotyöskentelyä sekä yhteisöön sitoutumista. Lähdekirjallisuuden mukaan nykypäivänä suuri osa asiantuntijatyöyhteisöistä viestivät teknologisten työkalujen avulla (Berry, 2011a). Teknologioiden hyödyntämisen työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa on nähty tuovan niin etuja kuin haittoja vuorovaikutussuhteiden rakentumiseen sekä työskentelyn laatuun.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus mahdollistaa muun muassa ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn, vuorovaikutuksen sekä monikansalliset tiimit. Boudreau & ym. (1998) toteaa teknologioiden avuin toteutetun viestinnän mahdollistavan myös esimerkiksi yhteiskehittämisen uudet ulottavuudet. Yhteiskehittämisen mahdollistavat muun muassa tiedonhallinnan erilaiset tavat.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus aiheuttaa osapuolille myös haasteita. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistamien eleiden sekä ilmeiden puuttuessa, syntyy teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa erheitä ja väärinymmärryksiä osapuolten välillä (Weisband, 1992). Etänä toimivat tiimit luottavat toisiinsa vähemmän, kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa toimivat tiimit (Kock, 2001).

Vuorovaikutus oli formaalimpaa, spontaanien keskustelujen jäädessä pois ja vähentäen hiljaisen tiedon leviämistä (Berry, 2011b). Keskustelu oli hyvin asiapitoista ja vuorovaikutustilanteen koettiin tyydyttämättömämmiksi, kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa (Van der Kleij, ym. 2009). Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa myös yhteisön yhteishenki sekä koheesio vähentyivät (Kiesler & Cummings, 2002).

Hajautettujen tiimien johtamisen todettiin olevan enemmän valmentamisen kaltaista, sisältäen paljon fasilitointia (O'Connell, Doverspike & Cober, 2002). Yhteisön johtajan on tärkeä tehdä läpinäkyväksi yhteisön pelisäännöt sekä toimintamallit onnistuneen työskentelyn mahdollistamiseksi (Berry, 2011b).

Verkostotyöskentelyllä tarkoitetaan eri sektoreiden toimijoiden rajat rikkovaa työskentelyn muotoa, jossa eri organisaatioiden toimijat kokoontuvat yhteistyöhön. Verkostotyön ominaispiirteitä ovat vastavuoroisuus, pitkäjänteisyys sekä vahva luottamus (Powell, ym., 1990). Toiminta on usein itseohjautuvaa (Järvensivu, 2019). Verkostotyöskentelyllä pyritään saavuttamaan hyödyttävää tulosta kaikkien toimijoiden kantilta.

Verkostotyöskentelyn todetaan toimivan hyvin julkisen hallinnon toimintaan, jossa monitahoisia ongelmia yritetään ratkaista eri toimijoiden toimesta (Sorensen & Torfing, 2011). Julkisen hallinnon verkostotyöskentelyn hyödyt ovat muun muassa yhteissuunnittelun myötä tapahtuvaa keskustelukulttuurin muutosta avoimempaan suuntaan, joka edesauttaa esimerkiksi innovaatioprosessien sekä kehittämisen toimintatapoja. Muutoksen lisäksi vaikutukset näkyvät myös lopputuloksissa - olennaisten sidosryhmien, kuten loppukäyttäjien, ollessa mukana suunnitteluprosessissa, syntyy lopputuloksesta todennäköisemmin kaikkia osapuolia miellyttävämpi ja ratkaisu on näin ollen kestävämpi ja kannattavampi (Bason, 2018).

Julkisessa hallinnossa toteutetussa verkostotyössä on kuitenkin haasteita, jotka esiintyvät esimerkiksi erilaisten sidosryhmien poikkeavista toimintatavoista. Lisäksi julkisen sektorin tarkoituksena on pyrkiä kohti tasapainoa sekä varmuutta, mikä herättää jatkuvan innovaatiotyön vaatimalle verkostotyölle ajoittain muutosvastarintaa (Jyrämä & Mattelmäki, 2015).

Kuten teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa toimivan tiimin, myös verkostotyöskentelyn johtajalta odotettiin valmentavaa työtöytä ja johtamisen

todettiin olevan monitahoinen kokonaisuus (Järvensivu, 2019). Verkostoa johtaessa johdetaan kaikkea sitä toimintaa, joka mahdollistaa verkostotyöskentelyn onnistumisen (Järvensivu & Möller, 2009). Näitä onnistumisen piirteitä ovat esimerkiksi yhteisesti jaetut tavoitteet, riippuvaisuus, vastavuoroisuus sekä sen vaaliminen, luottamus ja sitoutuminen.

Lähdekirjallisuuden mukaan yksilön sitoutuminen yhteisöön on monitahoinen prosessi. Yksilön sitoutuessa yhteisöön, on sillä merkittäviä seurauksia niin yhteisön kuin yksilönkin toiminnalle. Kirjallisuuden mukaan esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan menestyksen ja kannattavuuden sekä yksilöiden sitoutumisen asteella nähdään yhteys. (Harter ym., 2002.) Työtehtäviinsä sitoutunut yksilö voi myös niin psyykkisesti kuin fyysisestikin paremmin (Gupta & Sharma, 2016).

Yksilön sitoutumista yhteisöön voidaan tarkkailla dynaamisena, jatkuvasti muuttavana muutoksen tilana (Shuck & Wollard, 2010). Kahn (1990) lähestyy yksilön sitoutumista kolmen psykologisen tilan kautta - merkityksellisyyden, käytettävyyden sekä turvallisuuden. Nämä psykologiset tiloihin vaikuttavat tekijät muokkaavat sitä, miten sitoutunut yksilö on yhteisöönsä.

Sitoutumisen tekijöitä voidaan tarkastella muun muassa Shuck ym. (2010) mallin mukaisesti, jossa he jakavat sitoutumisen yksilö- ja ympäristötekijöihin. Yksilötekijöitä ovat muun muassa yksilöön ulkoapäin vaikuttavat tekijät, kuten perhe ja terveys, sekä yksilöön sisäisesti vaikuttavat tekijät, kuten tunteet tai arvomaailma. Ympäristötekijät ovat sen sijaan esimerkiksi aineettomia, kuten kiintymys ja pelottomuus, tai käsin kosketeltavia, kuten esihenkilöön tai kollegoihin muodostetut ihmissuhteet.

Sitoutumisen tiedostavalla ja pitkäjänteisellä johtamisella voidaan yksilöiden sitoutumisen asteeseen vaikuttaa jatkuvasti (Robinson, ym., 2004). Gupta ja Sharma (2016) näkevät sitoutumisen kaksisuuntaisena prosessina, jossa yhteisön pyrkiessä sitouttamaan jäseniä toimintaan, pyrkivät jäsenet sitoutumisen asteen kasvaessa lähemmäksi yhteisöä. Tämä prosessi toimii vastavuoroisesti myös toiseen suuntaan - yhteisön laiminlyödessä sitoutumisen johtamisen tärkeyttä, eivät yhteisön jäsenetkään edistä niin ahkerasti yhteisön onnistumista.

Pro gradu- tutkielman empiirinen vaihe toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkielma toteutettiin tutkimuksen kohdeorganisaatio AuroraAI:n verkostossa puolistrukturoituna temahaastatteluina. Tutkimukseen haastatettiin kahdeksaa verkoston jäsentä, joista saatu aineisto analysoitiin ja jäsenettiin Kahnin (1990) kolmen sitoutumisen psykologisen tilan mukaan tulosten havainnollistamiseksi. Haastatteluiden tulosten sekä kolmen ensimmäisen pääluvun aikana toteutetun systemaattisten kirjallisuuskatsausten myötä muodostettiin käsitys tekijöistä, jotka edistävät jäsenen sitoutumista verkostotyöhön teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ympäristössä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin

- Mitkä tekijät edistävät verkoston jäsenen sitoutumista verkostotyöskentelyyn teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa?

- Kuinka organisaatio voi tukea verkostoon sitoutumista sen toimintaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen alustoilla?

Seuraavassa alaluvussa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä esittämään tutkielmalle olennaisimmat johtopäätökset käsitellen tutkielman aikana nousseita teoreettisia johtopäätöksiä sekä paneutumalla verkostotyöskentelyn organisaatioille suunnattuihin käytännön suosituksiin tutkielman teemoista.

8.2 Johtopäätökset teorian sekä käytännön kannalta

Haastattelujen perusteella todetaan teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvan verkostotyöhön sitoutumisen olevan hyvin monitahoinen prosessi. Kyseinen havainto tukee myös aiempaa kirjallisuutta sitoutumisesta, joka toteaa yksilön sitoutumisen yhteisöön olevan dynaaminen, monimuotoinen prosessi, joka on jatkuvasti muutosalttiina.

Haastattelujen tuloksissa nostettiin esiin kolmesta eri tekijää, jotka yhdessä muokkaavat yksilön sitoutumisen astetta suhteessa verkostoon. On tärkeä kuitenkin huomata, että harva näistä tekijöistä yksistään on niin vahva, että olisi itsessään kykeneväinen vaikuttamaan yksilön sitoutumisen asteeseen. Saman havainnon tekivät myös Shuck ym. (2011) tutkiessaan omaa sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden malliaan. Sitoutuminen verkostoon tapahtuukin niin arjessa kuin suurten kokonaisuuksien äärellä. Haastattelujen tulosten pohjalta voidaan todeta tekijöiden vaikuttavan niin suorasti kuin epäsuorasti verkoston jäsenten sitoutumisen asteisiin.

Tämän tutkielman mukaan tekijät, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen verkostotyössä, ovat jaettavissa Kahnin (1990) psykologisia tiloja mukailien kolmeen eri kategoriaan: merkityksellisyyteen, käytettävyyteen ja turvallisuuteen. *Yksilön kokemaan merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttaa haastattelujen perusteella se, miten yksilö ymmärtää verkoston toiminnan kokonaiskuva. Verkoston mission, vision sekä strategian ollessa jäsenelle selkeät, on hänen helpompi osallistua mukaan toimintaan sekä löytää oma roolinsa verkostossa työskennellessä. Toinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä onkin yksilön osallisuuden selkeys. Jäsenen paikantaessa hänelle tarjolla olevat työtehtävät ja ymmärtäessä, miten hän voi itse tarjota asiantuntijuuttaan, on hänen helpompi löytää työlleen merkityksellisyyttä. Haastattelujen mukaan verkostotyöskentelyn merkityksellisyyteen vaikuttava tekijä on myös työn konkreettisten hyötyjen sekä etenemisen seuraaminen. Haastateltavat kokivat välitavoitteet sekä esimerkiksi prosessin aikana opittujen uusien asioiden sekä uusien kontaktien saamisen vaikuttavan heidän sitoutumiseensa. Neljäs tekijä, joka vaikuttaa jäsenen kokemaan työn merkityksellisyyteen on yksilön omat motiivit sekä hänen arvomaailmansa. Verkostotyöstä saadut hyödyt omalle liiketoiminnalle, omissa tavoitteissa sekä urapolulla eteneminen nousivat muun muassa esiin haastatteluissa.*

Yksilön kokemaan käytettävyyden tunteeseen vaikuttavat neljä tekijää – digitaalinen osaaminen, aikaresurssit ja niiden priorisointi, materiaalin saavutettavuus sekä verkoston toiminnan työkalut. Yksilön digitaalisen osaamisen tietotaidon vastatesa verkostossa työskentelyn vaatimaa tasoa, on hänen mahdollista osallistua täydessä potentiaalissa verkoston toimintaan. Yksilön käytettävyyteen vaikuttavat myös hänen käytettävissä olevat resurssinsa ja se, miten yksilö sekä hänen kotiorganisaationsa määrittävät ja priorisoivat verkostotyöskentelyn arvon. Myös materiaalin saavutettavuus vaikutti siihen, miten sitoutuneesti verkoston jäsenen oli mahdollista osallistua toimintaan. Materiaalin ollessa saavutettavissa ja tiedon hallinnan onnistuessa lisätään verkoston jäsenen mahdollisuuksia olla käytettävissä työtehtävään. Neljäntenä yksilön käytettävyyteen vaikuttavana tekijänä oli verkostossa toiminnan työkalut. Ilman oikeaoppista perehdyttämistä ei jäsenen ole mahdollista ottaa osaa toimintaan tarkoituksenmukaisesti verkoston toimintamallien avoimuuden periaatteen mukaisesti.

Verkoston jäsenen sitoutumisen asteeseen vaikuttivat myös yksilön turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen tuloksissa *turvallisuuden tunteeseen vaikutti muun muassa se, miten yksilö kokee verkoston yhteisöllisyyden.* Myös *toiminnanjohtajuuden sekä verkoston toimintamallien täytyy olla yhdessä määritetyt ja yleisesti hyväksytyt.* Selkeä, varma toiminnanjohtajuus luo tutkimusten tulosten mukaan turvallisuuden tunnetta. Selkeys ja varmuus pätevät myös viestinnän pelisääntöihin sekä palautteenannon rakenteisiin – *yhteinen kieli ja ohjenuorat lisäävät jäsenten varmuutta ja helpottavat heitä muun muassa tunnistamaan verkoston toiminnalle olennaiset vaikuttamisen kohdat.*

Huomionarvoista havaintoa tutkimuksen tuloksiin antoi myös tutkielman kohdeorganisaation tarjoamat konteksti. Vaikka tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, *oli aineistosta tunnistettavissa mielenkiintoisia havaintoja erityisesti IT-osaajien sekä verkoston muiden jäsenten välisissä haasteissa jakaa yhteinen ymmärrys prosessista.* Kun haastatellut IT-alan osaajat kokivat haastatteluiden aikana esimerkiksi alan käsitteistön ja tekoälyn toiminnan selkeäksi, oli muilla verkostossa työskentelevillä haasteita ymmärtää esimerkiksi yleistä keskustelua teknologisten diskurssien käytön takia.

Huomionarvoinen eroavaisuus oli aineistossa nähtävissä myös verkoston alkuvaiheessa mukana olleiden sekä myöhemmin mukaan matkaan hypänneiden välillä. Ajatus siitä, kuinka haastavaa verkostotyöskentelyyn mukaan tuleminen, vanhan tiedon sekä toimintamallien omaksuminen on, oli vanhoilla verkoston jäsenillä hyvin poikkeava verrattuna haastateltujen uusien jäsenten kertomaan todellisuuteen.

Tulosten pohjalta tehtyjen huomioiden perusteella voidaan todeta ja vahvistaa väitettä viestinnän sekä perehdytyksen tärkeydestä osana sitoutumista. Tulosten perusteella voidaan todeta viestinnän suunnittelun sekä oman substanssi-osaamisen, vuorovaikutustapojen sekä sisäisten mallien tiedostamisen olevan erityisen tärkeää verkostotyön toiminnan suunnittelussa. Viestinnän onnistumiseksi on yksilön sekä sen verkoston tärkeä tarkastella kriittisesti tapojaan vuorovaikuttaa. Ehdottoman kriittistä sitoutumiselle ja motivaation säilymiselle on, että ei oleteta kuulijan tai vuorovaikutuksen toisen osapuolen tietävän substanssiosaamista vaativaa tietoa – varsinkaan, jos osapuolen perehdytyksestä ei ole varmistusta.

Tulosten pohjalta esiin nousi teemoja ja aiheita myös käytännön verkostotyöskentelyssä hyödynnettäväksi. Kuten tutkielmassa käy ilmi, luo teknologiavälinen vuorovaikutus haasteita yhteisöön tai verkostoon sitoutumisen vahvistamiselle. *Organisaatio voi tukea verkoston jäsenten sitoutumista sen toimintaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen alustoilla hyödyntäen sekä soveltaen tässä tutkielmassa esiin nousseita, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.*

Tutkielman tulokset osoittavat, että *toiminnan organisoinnilla on verkostotyön onnistumiseen sekä yksilön sitoutumisen astetta lisäävää vaikutus.* Toimiakseen onnistuneesti verkostoon on tärkeä luoda yhdessä toimintamallit niin viestintään, yhteiseen työskentelyyn kuin esimerkiksi palautteenantoon. Yhteiset toimintatavat ovat tärkeä sopia yhdessä ja toimintatapojen tulee sopimisen jälkeen olla luettavissa uudelleen. Lisäksi näiden toimintatapojen noudattamista tulee valvoa ja niiden noudattamiseen kannustaa systemaattisesti.

Tutkielman tulokset osoittavat, että *verkoston toimintatapojen tulee tukea verkoston jäsenten syvempää tutustumista.* Merkityksellisemmät suhteet jäsenten välillä edesauttavat avointa kanssakäymistä ja keskustelukulttuuria sekä mahdollistavat tehokkaamman työskentelyn, edistäen myös jäsenten sitoutumisen astetta suhteessa verkoston toimintaan.

Syvempää tutustumista sekä yhteisöllisyyden tietoista kehittämistä on verkostossa mahdollista kehittää esimerkiksi spontaaneja keskustelutilaisuuksia järjestämällä. Nonverbaalisten vihjeiden mahdollistaminen esimerkiksi kasvokkaisia tapaamisia organisoimalla tai yhteiset kokouskäytänteet jouhevammaksi muuttamalla, on esimerkiksi avoimen keskustelukulttuurin edesauttaminen mahdollista.

Tutkielman tulokset ilmaisevat, että *monitahoisesti ja monesta eri pienryhmästä koostuva verkosto tarvitsee onnistuakseen johdonmukaisesti sekä koordinoitusti organisoidut tiedonhallinnan menetelmät.* Jotta verkostossa voidaan mahdollistaa tasa-arvoinen osallistuminen jäsenten kesken, on eri pienryhmien, kuten kohdeorganisaatio AuroraAI:n teemaryhmien, tärkeä pitää kiinni sovituista toimintamalleista.

Tutkimuksen tulosten mukaan *jäsenille tulee tarjota kattava perehdytys niin verkostotyöskentelyn perusperiaatteisiin kuin myös kyseisen verkoston toimintamalleihin, käsitteistöön sekä rakenteeseen.* Verkoston toimintamallien sekä rakenteen hahmottamisen avuksi voidaan hyödyntää haastattelujen tuloksissa esiin nousseita esimerkkejä verkoston toimijoista koostuvasta sidosryhmäkartasta sekä intrasivuista, jonka avulla olisi mahdollista perehtyä esimerkiksi verkoston missioon, verkoston viestinnässä käytettyyn käsitteistöön sekä strategiaan.

Jäsenien perehdytyksen tulee pitää sisällään myös koulutus verkoston käyttämiin viestintäteknologioihin sekä avata pelisääntöjä siellä toimimiseen. *Tuen saanti ja avunpyyntöjen ilmaiseminen tulee tehdä verkoston jäsenelle helpoksi ja mahdollisuus vaivattomaan palautteenantoon on luotava jäsenen turvallisuuden tunteen takaamiseksi.*

Toimivan palautteenantojärjestelmän lisäksi palautteenantoon tulee myös reagoida aiheen vaatimalla tehokkuudella sekä tavalla. Tulosten mukaan *verkoston toiminnassa tulee myös kiinnittää erityistä huomiota oikeaoppiseen toiminnanjohtamiseen.* Vastuunjako tulee olla selkeää ja toiminnanjohtajan vastuut tärkeä

määrittää muun muassa keskustelemalla verkoston kanssa siitä, kuinka itseohjautuvaa tai hierarkkista he verkoston toiminnasta haluavat. Toimintaa johtaessa tulee pyrkiä systemaattiseen hallitsemiseen ja ratkaisujen kehittämiseen yhteistyössä verkoston kanssa. Verkoston jäsenten ollessa toiminnassa mukana vapaaehtoisesti, *on verkoston toimintaa suunnitellessa pyrittävä mahdollisimman tehokkaaseen sekä tarkoituksenmukaiseen yhteistyöhön.*

Tutkielman tulosten mukaan verkoston toiminnan *muutosten mahdollistamiseksi on kyseisiä toimenpiteitä organisaatiossa tärkeä toistaa systemaattisesti sekä pitkäjänteisesti.* Sen sijaan, että pyrkii muuttamaan toimintaa radikaalisti kertaheitolla, on tulosten mukaan pitkällä tähtäimellä kannattavampaa pyrkiä kriittisen ajatustyön avulla syntyneiden päätösten myötä tapahtuviin muutoksiin. Näin mahdollistetaan kestäviin, onnistuneisiin ratkaisuihin tähtäävä muutos verkostossa ja vastavuoroisesti tyytyväisiä, toimintaan sitoutuneita jäseniä.

8.3 Tutkimuksen merkitys

Tämän alaluvun tavoitteena on perustella tutkimuksen merkityksellisyys yksilön, organisaatioiden sekä akateemisen yhteisön näkökulmista. Yksilön kannalta tätä tutkielmaa voidaan pitää merkittävänä esimerkiksi verkostotyöskentelyn johtajien tai fasilitoijien kannalta. Tutkimus on merkittävä myös julkisen hallinnon verkostotyön hahmottamisen apuna toimiessa, kuin myös esimerkiksi IT-alan asiantuntijoiden sekä muiden projektityöntekijöiden välisen viestinnän sekä vuorovaikutuksen haasteiden hahmottamisessa. Kyseiset aiheet ovat ajankohtaisia sekä soveltuvatkin laajalle eri yksilöiden rooleihin, niin IT-alan osajalle, jonka tarkoituksena on kehittää vuorovaikutustaitojaan, kuin myös esimerkiksi teknologiavälitteisen verkostoviestinnän suunnittelijalle.

Verkosto-organisaatioiden kannalta verkostotyöskentelyyn osallistuvien jäsenten sitouttaminen mukaan toimintaan on verkoston toiminnan kannalta todella tärkeää. Tästä näkökulmasta tutkielman merkitystä tarkastellessa voidaan todeta tutkimuksen tulosten tarjoavan organisaatioille johdonmukaisen, selkeän sekä havainnollistavan kuvan julkisen hallinnon verkostotyöskentelyn nykytilasta sekä sen kehitysideoista. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on sovellettavissa verkostojen toimintaan.

Tutkielman merkitys korostuu organisaatioiden johdolle erityisesti koronavirusepidemian aikana, jolloin etätyöskentely sekä ajasta ja paikasta riippumattomat työtavat ovat nousseet osaksi verkoston jäsenten arkea. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen sekä sen kautta muodostettavan yhteisöllisyyden tekijöiden ymmärtäminen on toiminnan jatkuvuuden sekä verkoston jäsenten hyvinvoinnin kannalta arvokasta.

Akateemisen tiedeyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna tämän tutkielman merkitys näkyi erityisesti kirjallisuuskatsauksen sekä tutkimuksen empiiristen tulosten avuin sitoutumisen tekijöiden hahmottamisena, erityisesti teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Aihe on ajankohtainen ja sen merkittävyttä lisää myös sen poikkitieteellisyys, jonka voi nähdä

rikkautena. Eri aloja yhdistävä tutkimus mahdollistaa muun muassa tulevaisuudessa perustan mahdollisille jatkotutkimusaiheille.

8.4 Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheet

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisessä osiossa kerätyn aineiston tulosten perusteella moni tekijä, joka vaikutti jäsenen sitoutumisessa verkostoon, oli myös verkoston ytimen toiminnanohjauksen ulottamattomissa. Niin tärkeää kuin verkoston sisäiseen toimintaan onkin kiinnittää huomiota, edesauttaisi verkostotyön kehityskaarta tämän lisäksi myös tutkimukset ulkoisten tekijöiden vaikutuksista verkoston jäsenten sitoutuneisuuteen.

Cooperin ja Edgettin (1996) mukaan useat uudistuksiin keskittyvät prosessit on esimerkiksi rajattu arjen työn ulkopuolelle eristetyiksi hankkeiksi, ja toimintamallit eivät edesauta verkostotyöskentelyn integroitumista osaksi organisaation arjen normaaleja työskentelytapoja. Myös tutkimuksen tuloksissa esiin nousseet, sitoutumisen psykologisen tilan käytettävyyteen vaikuttaneet aikaresurssit kertovat monen työntekijän kotiorganisaation arvottavan sekä priorisoivan verkostotyöskentelyä vähän. Tulevaisuudessa mielenkiintoista olisikin tutkia juuri näitä ulkoisten tekijöiden aiheuttamia esteitä verkostotyöskentelylle sekä keinoja, joilla niitä voidaan purkaa. Samaa ilmiötä sivuten, olisi mielenkiintoista myös tutkia, miten lisätä yhteiskehittämisen sekä innovoinnin roolia osana organisaatiota.

Tutkimuksen tuloksissa nousi myös esiin tarve tutkimukselle verkoston ulkokehän toimijoiden sitoutumisen tekijöistä. Linnamaa ja Sotarauta (2000) toteavat verkostotoiminnan pullonkaulaksi verkoston toiminnan eriytymisen ympäristöstään – jotta voidaan varmistua, ettei verkoston toiminta eriydy liikaa yhteiskunnasta sekä esimerkiksi yhteissuunnittelun tuloksen loppukäyttäjistä, on tärkeä tutkia myös keinoja, joilla ulkokehän toimijoita saadaan mukaan verkoston vaikutuspiiriin.

Varsinkin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta on kuitenkin huomattavissa, ettei verkostotyöskentely sovi kaikkiin tilanteisiin ja organisaatiomalleihin. Tärkeä olisikin tutkia ja luoda arviointikeinoja siihen, missä kohdin perinteiset johtamisen keinot ovat tarpeen. Tunnistaessa oikeat paikat verkostotyöskentelylle sekä vaihtoehtoisesti enemmän auktoriteettiin pohjautuvalle organisaatiomallille, on mahdollista optimoida työskentelyn tehokkuus sekä innovaatiotyö.

Merkittävänä tutkimusaiheena tämän tutkimusten tulosten pohjalta voidaan pitää myös IT-alan asiantuntijoiden viestinnän sekä kokonaiskuvan ymmärtämisen taitoihin sekä näiden taitojen kehitykseen liittyvää tutkimusta. Tutkimusten tulosten pohjalta oli huomattavissa, etteivät IT-alan asiantuntijat sekä muut projektityöntekijät jaa aina esimerkiksi samaa vuorovaikutuksellista todellisuutta muun muassa teknologisten diskurssien takia. Mielenkiintoista olisikin tutkia, miten tätä kuilua olisi mahdollista kuroa yhteen – niin esimerkiksi viestinnällisiä keinoja tutkien, kuin myös esimerkiksi IT-alan koulutuksen opin-

tosuunnitelmien ajankohtaisuutta tarkastellen. Tutkia voisi, lisäksi esimerkiksi opinnot digitalisaation vaikutuksista yhteiskuntaan tai informaation etiikasta opiskelijoiden ymmärrystä syy-seuraus-suhteista sekä yhteiskunnallisten IT-projektien kokonaiskuvasta.

LÄHTEET

- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public administration review*, 66, 56-65.
- Araujo, L. (2007). Markets, market-making and marketing. *Marketing theory*, 7(3), 211-226.
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation 2E: Co-creating for a Better Society*. Policy press.
- Berry, G. R. (2006). Can computer-mediated asynchronous communication improve team processes and decision-making? Learning from the management literature. *Journal of Business Communication*, 43, 344-366.
- Berry, G. R. (2011a). A cross - disciplinary literature review: Examining trust on virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 9-28.
- Berry, G. R. (2011b). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *International Journal of Business Communication*, 48 (2), 186–206.
- Bessant, J. (2013). *Innovation in the twenty-first century*. Exeter: University of Exeter Business School.
- Boudreau, M.-C., Loch, K.D., Robey, D. & Straub, D. (1998) Going global: using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 120-128.
- Boyratz, M. (2019). Faultlines as the “Erath’s crust”: The role of team identification, communication climate, and subjective perceptions of subgroups for global team satisfaction and innovation. *Management Communication Quarterly*, 33 (4), 581–615.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). RED paper 02: transformation design. London: Design Council.
- Cappel, J. J., & Windsor, J. C. (2000). Ethical decision making: A comparison of computersupported and face-to-face groups. *Journal of Business Ethics*, 28, 95-107.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High - quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30(6), 709-729.

- Cascio, W. F. (1999). Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior: The virtual organization* (pp. 1-14). Chichester, England: Wiley
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M. & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15 (4), 279-306.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (1996). Critical success factors for new financial services. *Marketing management*, 5(3), 26.
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Washington, DC: Corporate Executive Board, 32.
- Cramton, C. D., Orvis, K. L., & Wilson, J. M. (2007). Situation invisibility and attribution in distributed collaborations. *Journal of management*, 33(4), 525-546.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership quarterly*, 21(2), 211-230.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eggers, B., & Singh, S. (2009). *The public innovators playbook*. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.
- Folgheraiter, F. (2004) *Relation Social Work. Toward Networking and Societal Practices*. 163-226. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Gilson, L., Maynard, T., Jones Young, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2014). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41 (5), 1313- 1337.
- Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50 (4), 325-333.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement – A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3S), 45S-63S.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.
- Hautamäki, A. (2008). Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. *Sitran raportteja*, 76.
- Hiltz, S. R., Johnson, K., & Turoff, M. (1986). Experiments in group-decision making: Communication process and outcome in face-to-face versus computerized conferences. *Human Communication Research*, 13, 225–252.
- Hinds, P. J., & Weisband, S. P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 21–36). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2017) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Jyrämä, A., & Mattelmäki, T. (2015). *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*.
- Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä*. BoD-Books on Demand.
- Järvensivu, T., Nykänen, K., & Rajala, R. (2010). *Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla*.
- Järvensivu, T., & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 654–661.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kiesler, S., & Cummings, J. N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 57–80). Cambridge, MA: MIT Press.
- Kinnunen, E. (2019). *Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla*.

- Klaus, T., & Blanton, J. E. (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*, 19(6), 625-636.
- Kock, N. (2001). The ape that used email: Understanding e-communication behavior through evolution theory. *Communications of the AIS*, 5(3), 1-29.
- Kooiman, J. (Ed.). (1993). *Modern governance*. London, England: SAGE
- Kopponen, A. and Ruostetsaari, N., (Ed.) (2019). *AuroraAI – Towards a people-oriented society, Development and implementation plan 2019–2023 based on the preliminary study on the Aurora national artificial intelligence programme*. Ministry of Finance.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. (2015). Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. *Leadership in Health Services*, 28 (3), 228–244
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (91-134). Emerald Group Publishing Limited.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1997) *Virtual Teams; Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Maznevski, M. L., & Athanassiou, N. A. (2003). Designing the knowledge-management infrastructure for virtual teams: Building and using social networks and social capital. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 196-213.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- O'Connell, M. S., Doverspike, D., & Cober, A. B. (2002). Leadership and semiautonomous work team performance: A field study. *Group & Organization Management*, 27(1), 50–65.

- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts Work. Pap. Inf. Syst*, 10, 26.
- O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433-452
- Opper, S., & Fersko-Weiss, H. (1992). *Technology for teams: Enhancing productivity in networked organizations*. New York: Van Nostrand Reinhold
- Orlikowski, W.J. (2002) Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Osallistava ja osaava Suomi. Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.
- Poole, M. S., & DeSanctis, G. (1990). Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration. In J. Fulk & C. Stenfeld (Eds.), *Organizations and communication technology* (pp. 173-193). Newbury Park, CA: Sage Publications
- Powell, W. W., Staw, B., & Cummings, L. L. (1990). Neither market nor hierarchy.
- Reed, A. H., & Knight, L. V. (2010). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. *International Journal of Project Management*, 28(5), 422-427.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Roschelle, J., & Teasley, S. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. E. O'Malley (Ed.), *Computer-supported collaborative learning* (pp. 69-97). Heidelberg, Germany: Springer-Verlag.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. (2005) *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325.

- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79. Jyväskylän yliopisto.
- Linnamaa, R., & Sotarauta, M. (2000). Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Thompson, L. F., & Coovert, M. D. (2006). Understanding and developing virtual computersupported cooperative work teams. In C. Bowers, E. Salas, & F. Jentsch (Eds.), *Creating high-tech teams: Practical guidance on work performance and technology* (pp. 213-242). Washington, DC: American Psychological Association
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta-techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6-42.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- van der Kleij, R., Schraagen, J., Werkhoven, P. & De Dreu, C. (2009.) How conversations change over time in face-to-face and video-mediated communication. *Small Group Research*, 40 (4), 355-381.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ayalla, R. (2008). Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86, 307-329.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346.

- Zheng, J., Veinott, E., Bos, N., Olson, J. S., & Olson, G. M. (2002). Trust without touch: Jumpstart long-distance trust with initial social activities. In Proceedings of the ACM Conference on Human Factors and Computer Systems (pp. 141-146). New York: ACM Press.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31, 339-351.
- Zuboff, S. (1984) *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. Basic Books, New York.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19, 52-90.
- Watson - Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2002). Discontinuities and continuities: A new way to understand virtual work. *Information Technology & People*.
- Weisband, S. P. (1992). Group discussion and first advocacy effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 352-380.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Aluksi, kerro itsestäsi:

- Organisaatio
- Kuinka kauan olet ollut mukana verkoston toiminnassa?
- Miksi olet mukana toiminnassa?

Verkoston yhteisöllisyys:

- Miten koet työsi vaikuttavuuden osana AuroraAI-verkosta?
- Miten merkitykselliseksi koet työsi AuroraAI-verkostossa?
- Miten pystyt AuroraAI-verkostossa vaikuttamaan omiin työtehtäviisi sekä toimintaasi verkostossa? (Millä keinoin?)
- Mitkä asiat lisäävät yhteisöllisyyttä ja luottamusta AuroraAI-verkostossa? Entä mitkä vähentävät?

Verkoston teknologiavälitteinen viestintä:

- Miten turvallisesti paikaksi viestiä teknologiavälitteisesti koet AuroraAI-verkoston?
- Miten koet teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen verkoston jäsenten keskuudessa? Miten laajaksi koet verkostolaisten piirin, joihin olet vuorovaikutuksessa?
- Mitkä tekijät lisäävät vuorovaikutustasi verkoston toisten jäsenten kanssa? Mitkä vähentävät?
- Miten olet kokenut saavasi kiitosta työstäsi AuroraAI-verkostossa? Minkälaisissa tilanteissa? Keneltä?
- Miten olet kokenut saavasi palautetta työstäsi AuroraAI-verkostossa? Minkälaisissa tilanteissa? Keneltä?
- Koetko saavasi verkostossa riittävästi palautetta?
- Koetko kiitoksen ja palautteen itsellesi merkitykselliseksi ja tärkeäksi?
- Olisitko kiinnostunut yhdistämään AuroraAI:n verkoston muihin verkostoihisi? Miten sitä voisi helpottaa?
- Miten haluaisit parantaa kommunikointia ja yhteistyötä alustalla?
- Minkälaisia lisätoimintoja media-alustalle tarvittaisiin, jotta kommunikointi helpottuisi?

Motivaatio verkostossa toimimiseen:

- Minkälaisia hyötyjä koet saavasi irti tällä hetkellä verkoston osallisuudesta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avuin?
 - Henkilökohtaisen työnkuvasi tasolla
 - Työnantajasi tasolla
 - Yhteiskunnallisella tasolla
- Minkälaisia hyötyjä haluaisit saada verkoston osallisuudesta irti teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avuin?

- Henkilökohtaisen työnkuvasi tasolla
- Työnantajasi tasolla
- Yhteiskunnallisella tasolla

Osallisuus teknologiavälitteisessä verkostossa:

- Oliko matkasi verkoston jäseneksi selkeä? Mistä olisit kaivannut lisätietoa?
- Mihin asioihin haluaisit osallistua? Onko niistä viestitty helposti?
- Mitä odotat AuroraAI:lta verkostona?
- Olisitko kaivannut verkostolta lisää tukea osallistumiseen? Mitä, miten?
- Minkälaiset keinot motivoisivat sinua osallistumaan?
- Mitä sitoutuminen AuroraAI-verkostoon sinulle merkitsee nyt?
 - Mitä se ideaalitulanteessa sinulle merkkaisi?
- Tiedätkö, mitkä ovat missio ja strategiset tavoitteet, sekä Auroran arvot?
 - Miten edellä mainitut asiat ohjaavat toimintaasi verkostossa?

Toiminnan johtajuus verkostossa:

- Miten toiminnan johtajuus näkyy AuroraAI:n verkoston toiminnassa?
- Mitä ominaisuuksia pidät tärkeänä verkoston toiminnan johtajuudessa?