

**Jännitteet ja niiden hallinta**  
**monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa**

Juulia Laamanen & Riina Kantoniemi

Viestinnän maisterintutkielma

Syksy 2022

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Juulia Laamanen ja Riina Kantoniemi	
Työn nimi Jännitteet ja niiden hallinta monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2022	Sivumäärä 55
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, millaisia jännitteitä ja jännitteiden hallinnan keinoja monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Tässä työssä monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä paikasta riippumatta joustavien aikataulujen mukaan siten, että huomioidaan työn vaatimukset sekä organisaation työntekoa koskevat linjaukset. Tutkielman teoreettisena viitekehystenä käytetään relationaalisen dialektiikan teoriaa. Tutkimuskohteena on kahdeksan hengen luova tiimi, joka työskentelee markkinoinnin alalla. Laadullisen tutkielman aineisto muodostuu kahdeksasta teemahaastattelusta. Aineiston analyysimenetelminä käytettiin kontrapunktista analyysia ja laadullista sisällönanalyysia.</p> <p>Tulosten mukaan monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmeni kolme jännitettä. Yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännitettä kuvasti tiimin tasapainoilu yksin ja yhdessä työskentelemisen välillä, yhteisen keskustelun ja itsenäisen pohdiskelun välillä sekä yhteiseen vapaa-ajan viettoon osallistumisen ja siitä pois jättäytymisen välillä. Avoimuus–sulkeutuneisuus -jännite puolestaan ilmeni avoimena keskusteluyhteytenä, asioiden esiin tuomisena sekä oman tietämättömyyden ilmaisemisena. Aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännite tunnistettiin hybridikokouksen etäosallistujan vuorovaikutukseen osallistumisen haasteissa. Tulosten mukaan tiimin jäsenet pyrkivät hallitsemaan tunnistettuja jännitteitä keskustelemisen, ilmoittelun ja positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitämisen keinoin.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että monipaikkainen työskentely luo jännitteisyyttä tiimin vuorovaikutukseen. Monipaikkainen työ on viime vuosina lisääntynyt, ja tiimeissä tulisikin aktiivisesti pohtia, miten monipaikkaisesta työskentelystä saataisiin mahdollisimman sujuvaa jännitteisyys huomioiden. Tutkielman tarjoamaa tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi monipaikkaisen tiimityöskentelyn ja vuorovaikutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä.</p>	
Asiasanat jännitteet, monipaikkainen työ, relationaalisen dialektiikan teoria, tiimin vuorovaikutus, viestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

# Sisällys

<b>1 Johdanto.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Monipaikkainen työ.....</b>	<b>6</b>
2.1 Monipaikkaisen työn käsite.....	6
2.2 Monipaikkainen työ työntekijä- ja organisaatiotasolla.....	7
2.3 Monipaikkainen tiimityö.....	10
<b>3 Jännitteet .....</b>	<b>13</b>
3.1 Relationaalisen dialektiikan teoria .....	13
3.2 Jännitteiden hallinta.....	14
3.3 Jännitteet organisaatioissa ja tiimeissä.....	17
<b>4 Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>20</b>
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	20
4.2 Teemahaastattelu .....	20
4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus.....	21
4.4 Aineiston käsittely ja analyysi.....	23
<b>5 Tulokset.....</b>	<b>28</b>
5.1 Jännitteet monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa.....	28
5.2 Jännitteiden hallinta monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa..	33
<b>7 Arviointi.....</b>	<b>45</b>
<b>8 Päätäntö .....</b>	<b>48</b>
<b>Kirjallisuus .....</b>	<b>50</b>

# 1 Johdanto

Monipaikkaista työtä on jo pitkään voitu pitää globaalina trendinä. Yhä useammat organisaatiot tarjoavat joustavia työnteon mahdollisuuksia, sillä organisaatioissa halutaan sitouttaa työntekijöitä sekä vastata työntekijöiden odotuksiin vaihtoehtoisista työjärjestelyistä. (Choi 2018.) Vaikka monipaikkainen työ ei ole uusi ilmiö, se on viime vuosien aikana noussut erityisen ajankohtaiseksi aiheeksi. Etätyö ja monipaikkainen työ lisääntyivät lyhyessä ajassa merkittävästi COVID-19-pandemian aikana, kun monilla aloilla siirryttiin kokopäiväisestä toimistotyöskentelystä etätöihin. Tilastokeskuksen (22.12.2020) mukaan etätyö lähes kaksinkertaistui Suomessa vuonna 2020.

Monipaikkainen työ on ollut korostetusti esillä julkisessa keskustelussa, kun pandemia alkoi hellittää ja etätyösuositukset päättyivät. Esimerkiksi Yle (11.10.2021) uutisoi, että monilla työpaikoilla jatketaan etä- ja lähityön yhdistämistä tulevaisuudessakin. Monipaikkaisesta työskentelystä on tullut osa sujuvaa arkea, eikä sen hyödyistä haluta luopua palaamalla täysipäiväiseen työskentelyyn fyysisellä työpaikalla. Monissa organisaatioissa haetaan nyt tasapainoa siihen, miten yhdistää esimerkiksi etätöiden joustavuus ja toimistolla työskentelyn yhteisöllisyys.

Tiimeistä on tullut vakiintunut tapa organisoida työntekoa ja vastata jatkuvasti muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Etenkin asiantuntija- ja tietotyötä tehdään organisaatioissa useimmiten yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa tiimeissä. (Raappana & Horila 2020, 28.) Monipaikkainen työ muuttaa työnteon tapoja ja vaikuttaa tiimien vuorovaikutukseen (Heikkinen, Kerr, Malin & Routila 2021). Monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä tiimin jäseniä ei nähdä päivittäin toimistolla, jolloin tiimin vuorovaikutus on suureksi osaksi viestintäteknologian varassa. Muutoksen myötä tiimien työskentelyä ja vuorovaikutusta on tarpeen tarkastella ja arvioida, jotta monipaikkaisen työn tekemiseen löydettäisiin tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset toimintatavat ja käytänteet.

Tutkimuksesta tiedetään, että monipaikkainen työ voi aiheuttaa ristiriitaisuuksia ja jännitteisyyttä vuorovaikutukseen ja työskentelyyn työyhteisöissä (Putnam, Myers & Gailliard 2014). Tiimien vuorovaikutuksen jännitteisyyttä ei kuitenkaan ole juurikaan tutkittu monipaikkaisen työn kontekstissa. Toistaiseksi tiedetään vain vähän siitä, miten tiimien vuorovaikutuksessa pyritään hallitsemaan jännitteitä. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, millaisia jännitteitä ja jännitteiden hallinnan keinoja monipaikkaisesti työskentelevän

tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla markkinoinnin alalla työskentelevän tiimin jäseniä.

## 2 Monipaikkainen työ

### 2.1 Monipaikkaisen työn käsite

Monipaikkainen työ on moniulotteinen käsite, jolla voidaan kuvata työn tekemisen tapoja organisaatioissa (Myers, Gailliard & Putnam 2013). Monipaikkainen työ voidaan määritellä työntekijöiden mahdollisuudeksi tehdä valintoja sen suhteen milloin, missä ja miten he tekevät työtehtäviään (Hill, Grzywacs, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin & Pitt-Catsouphe 2008). Monipaikkaisesta työstä puhutaan kirjallisuudessa rinnakkaisilla käsitteillä, joista voidaan tunnistaa merkityseroja.

Monipaikkaista työtä voidaan kuvata esimerkiksi joustavan työn käsitteellä (*workplace flexibility, flex work*). Joustavan työn käsitteellä viitataan siihen, millä tavoin työn ja vapaa-ajan vaatimuksia yhteensovitetaan organisaatioissa (Kelliher & Anderson 2010, 84; Myers ym. 2013, 196). Työn ja vapaa-ajan tasapainoon voidaan vaikuttaa esimerkiksi työpaikan linjauksilla ja järjestelyillä, normeilla ja käytänteillä, johtaja-alaisvuorovaikutuksella sekä yksilön toimijuutta tukemalla (Myers ym. 2013, 197). Joustavaa työn organisointia voidaan kuvailla tarkemmin joustavien työjärjestelyjen (*flexible work arrangements*) käsitteellä. Joustavilla työjärjestelyillä tarkoitetaan käytäntöjä, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden hallita omia työnteon resurssejaan, kuten aikaa, keskittymistä, voimavaroja ja paikkaa, josta he tekevät töitä. (Allen, Johnson, Kiburtz & Shockley 2013, 349). Joustavilla työjärjestelyillä pyritään muun muassa tarjoamaan työntekijöille joustavampaa työaikaa ja mahdollisuutta valita, missä fyysisessä paikassa he työskentelevät (Nordbäck, Myers & McPhee 2017, 401).

Monipaikkaisen työn lähikäsitteenä voidaan pitää myös hybridityötä. Hybridityöllä on viitattu siihen, että työtä tehdään vaihtelevasti kahdella työpaikalla, sekä toimistolla että kotona niin, että nämä kaksi fyysistä työtilaa yhdistetään viestintäteknologian avulla (Halford 2005). Uudemmissa määritelmissä viestintäteknologia nähdään puolestaan erottamattomana osana modernia hybridityötä. Esimerkiksi Petani ja Mengis (2021) kuvaavat hybridityötä työtilana, jossa fyysinen työpaikka ja viestintäteknologian mahdollistamat virtuaaliset työtilat integroituvat yhdeksi hybridiksi työtilaksi. Hybridityön käsitteen käyttö on yleistynyt, mutta tutkimuskirjallisuudessa sille ei kuitenkaan toistaiseksi voida tunnistaa vakiintunutta määritelmää.

Monipaikkaisen työn ja sen lähikäsitteiden määritelmistä voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä. Ensimmäinen on joustava työaika, joka mahdollistaa työntekijän itse määrittää, milloin aloittaa ja lopettaa työnteon (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes 2011). Toinen on joustava työnteon paikka, joka mahdollistaa työntekijän työskentelyn sekä fyysisellä työpaikalla että etänä valitsemassaan paikassa (Allen ym. 2013). Näistä yhtäläisyyksistä on johdettu tässä työssä käytettävä monipaikkaisen työn määritelmä. Tässä työssä monipaikkaisella työllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä paikasta riippumatta joustavien aikataulujen mukaan siten, että huomioidaan työn vaatimukset sekä organisaation työnteoa koskevat linjaukset.

## **2.2 Monipaikkainen työ työntekijä- ja organisaatiotasolla**

Monipaikkaista työtä voidaan tarkastella viestinnän eri tarkastelutasoilla. Yksilötasolla tutkittuja ilmiöitä ovat muun muassa työntekijän toimijuus sekä työn tuottavuus. Toimijuus viittaa yksilöiden haluun kokea valinnan tunnetta, psykologista vapautta sekä tunnetta siitä, että hallitsee omaa toimintaansa. Monipaikkainen työ tarjoaa työntekijöille vapautta päättää missä ja milloin he työtään tekevät, mikä lisää työntekijöiden toimijuutta. (Van Yperen, Wörtler & De Jonge 2016, 180.) Myersin ym. (2013, 198) mukaan yksilön tunne toimijuudesta vaikuttaa siihen, millaisina hän kokee mahdollisuutensa vaikuttaa omiin työjärjestelyihinsä ja miten sujuvasti hän voi hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia. Parhaimmillaan toimijuus voi olla on tehokas resurssi, joka auttaa työntekijöitä selviytymään nykypäivän työelämän korkeista vaatimuksista (Van Yperen, Wörtler & De Jonge 2016, 179). Jos työntekijä kokee vahvaa toimijuutta, hän voi menestyksekkäästi hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollistamaa joustavaa työnteoa, mikäli organisaation linjaukset ja kulttuuri sitä tukevat (Nordbäck ym. 2017). Toisaalta on myös tutkimusnäyttöä siitä, että toimijuuden lisääntyminen voi kuormittaa työntekijää, esimerkiksi lisätä ylityötunteja sekä hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja (Sennett 1998, Myersin ym. 2013, 201 mukaan).

Työntekijöiden tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä monipaikkaisessa työssä ovat muun muassa työn luonne, organisaation käytänteet sekä työkuulttuuri (Hirsch 2021). Avgoustaki ja Bessa (2019) tuovat artikkelissaan esiin vastakkaiset näkökulmat monipaikkaisen työn tuottavuudesta. Heidän mukaansa monipaikkaisen työn ja työntekijöiden tuottavuuden välinen linkki on ristiriitainen: joissakin tilanteissa joustavat työjärjestelyt parantavat

työntekijöiden työpanosta ja joissakin heikentävät sitä. Monipaikkaisen työn ajatellaan parantavan työn tehokkuutta, sillä työntekijä voi organisoida työntekoaan itselleen sopivalla tavalla (Ajzen & Taskin 2021). Työntekijä voi esimerkiksi valita työskentelevänsä kotona niinä päivinä, kun hän tekee itsenäisiä työtehtäviä. Tutkimuksesta tiedetään, että kotona voi olla helpompi keskittyä itsenäiseen työntekoon, koska siellä ei välttämättä ole samanlaisia häiriötekijöitä kuin toimistolla työskennellessä (Kelliher & Anderson 2010, 86). Toisaalta monipaikkainen työ voi vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen, jos työntekijä ei ole tyytyväinen monipaikkaisen työn linjauksiin ja järjestelyihin. Jos työntekijä kokee työtä koskevien linjausten ja järjestelyjen hyödyttävän enemmän työnantajaa kuin häntä itseään, työntekijä voi kokea työjärjestelyt epäreiluinä ja alkaa kyseenalaistamaan työnantajaansa. Tämän seurauksena työntekijä saattaa vastareaktiona vähentää työnsä tuottavuutta esimerkiksi heikentämällä työn laatua, aloittamalla työpäivän myöhään, lopettamalla työt aikaisin tai pitämällä pitkiä taukoja työajalla. (Avgoustaki & Bessa 2019, 435.)

Monipaikkaista työtä on tutkittu yksilötasolla myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa on saatu keskenään ristiriitaisia tuloksia koskien monipaikkaista työskentelyä sekä työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa. Weidemanin ja Hofmeyrin (2020) mukaan monipaikkaisen työn tarjoama joustavuus on auttanut tasapainottamaan työntekijöiden työn ja vapaa-ajan suhdetta, minkä seurauksena monipaikkaista työtä tekevät työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä. Toisaalta myös vastakkaisia tutkimustuloksia on saatu, joiden mukaan monipaikkainen työ ei välttämättä olekaan ratkaisu työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon saavuttamiseen. Tutkimuksesta tiedetään, että monipaikkainen työ voi itse asiassa lisätä työn ja vapaa-ajan välisiä konflikteja, työntekijöiden kuormitusta sekä ylityötunteja (ks. esim. Leslie, Manchester, Park & Mehng 2012; Myers ym. 2013, 201). Tätä voi selittää esimerkiksi Jaaksonin ja Kallasteen (2010) tutkimustulos siitä, että monipaikkainen työskentely voi lisätä työntekijän työkuormaa, sillä jotkin vastuut, kuten työn organisoiminen ja työaikojen hallinta, siirtyvät esihenkilöiltä työntekijälle itselleen. Siihen, kuinka hyvin monipaikkainen työ palvelee työn ja vapaa-ajan tasapainoa, vaikuttavat muun muassa työntekijän rajojen- ja ajanhallinnan taidot, työn luonne, työpaikan kulttuuri sekä se, elääkö työntekijä lapsiperhearkea (Beigi, Shirmohammadi & Steward 2018).

Monipaikkaisen työn kontekstissa johtamisen ja organisaatiotason tutkimus on painottunut monipaikkaisen työn linjauksiin, työpaikan käytänteisiin sekä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (ks. esim. Myers ym. 2013; Nordbäck ym. 2017; Weideman & Hofmeyr 2020).



Monipaikkaista työtä koskevat organisaation linjaukset vaikuttavat siihen, missä määrin joustavien työjärjestelyjen mahdollisuuksia halutaan hyödyntää (Nordbäck ym. 2017). Organisaation ja johdon tuki ovat avainasemassa sujuvassa monipaikkaisen työn tekemisessä ja organisoinnissa (Choi 2018). Parhaassa tapauksessa johto ja organisaation linjaukset tukevat menestyksekkäästi työntekijöiden monipaikkaista työskentelyä. Weidemanin ja Hofmeyrin (2020) mukaan organisaation tarjoama mahdollisuus monipaikkaiseen työskentelyyn voidaan nähdä työnantajan luottamuksen osoituksena, joka parantaa työntekijöiden työmoraalia ja motivaatiota. Toisaalta monipaikkaisen työn yleistymisen on herättänyt organisaatioissa huolen työntekijöiden tuottavuuden laskusta, mikä on voinut esimerkiksi lisätä haitallista työntekijöiden seurantaa ja “mikromanageerausta” (Hirsch 2021).

Tutkimuksen mukaan joustavaa työtä tekevät työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioonsa verrattuna ei-joustavaa työtä tekeviin kollegoihin (ks. esim. Chen & Fulmer 2017; Weideman & Hofmeyr 2020.) Tutkimuksesta tiedetään, että työntekijät voivat kokea, että työnantajaorganisaatio osoittaa “huolenpitoa” työntekijöitä kohtaan tarjoamalla mahdollisuuden joustavaan monipaikkaisen työhön. Tunne siitä, että organisaatio välittää työntekijöiden hyvinvoinnista sekä työnteon mielekkyydestä, lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Beigi, Shirmohammadi & Stewart 2018.) Organisaatiot haluavat hyödyntää monipaikkaisen työn houkuttelevuutta asiantuntijoiden rekrytoinneissa. Monilla aloilla työnantajat pyrkivät houkuttelemaan ja sitouttamaan työmarkkinoilla haluttuja ammattilaisia organisaatioonsa tarjoamalla heille mahdollisuuden monipaikkaiseen työhön (Weideman & Hofmeyr 2020). Thompsonin, Paynen ja Taylorin (2015) mukaan etenkin nuoremmat sukupolvet suosivat monipaikkaisen työn mahdollisuutta tarjoavia organisaatiota työhaussa, sillä he haluavat itse vaikuttaa siihen, missä ja milloin he työnsä tekevät. Toisaalta on myös tutkimusnäyttöä siitä, että monipaikkainen työskentely voi vähentää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Monipaikkaisesti työskentelevät työntekijät voivat tuntea sosiaalista eristäytyneisyyttä työyhteisöstään, epävarmuutta omista työtehtävistään sekä kokea, että etätyöpainotteinen työskentely on esteenä etenemismahdollisuuksille organisaation sisällä. Esimerkiksi nämä epämieluisat tunteet ja kokemukset voivat heikentää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Choi 2018.)

Joissain tilanteissa on myös mahdollista, että monipaikkaisen työn tarjoama joustavuus ja vapaus sekä johdolta saatu luottamus ei palvelekaan työntekijän sujuvaa monipaikkaista työskentelyä vaan päinvastoin kuormittaa työntekijää ja haittaa työntekoa pitkällä aikavälillä.

Esimerkiksi Weideman ja Hofmeyr (2020) havaitsivat tutkimuksessaan, että monipaikkaisen työskentelyn myötä saatu luottamus voi saada työntekijät työskentelemään kovemmin. Kelliherin ja Andersonin (2010) tutkimuksessa puolestaan kävi ilmi, että monipaikkaista työtä tekevät työntekijät saattavat “maksaa takaisin” työnantajalle monipaikkaisesta työstä saamansa hyödyt lisäämällä omaa työkuormaa tai ylityötunteja. Ilmiötä on kirjallisuudessa teoretisoitu sosiaalisen vaihdannan teorian avulla: mikäli yksilö kokee, että on saanut työnantajalta mahdollisuuden parempiin työoloihin monipaikkaisen työn tai etätyömahdollisuuden myötä, yksilö todennäköisesti “maksaa takaisin” kokemansa hyödyn työnantajalle tekemällä enemmän töitä, olemalla lojaalimpi työnantajaansa kohtaan ja sitoutumalla vahvemmin organisaatioon (Choi 2018). Monipaikkainen työ voidaan siis nähdä sosiaalisen vaihdannan teorian kautta jatkuvana työnantajan ja työntekijän välisenä kaupankäyntinä: välillä työntekijä on valmis tekemään ylitöitä ja työkuorma voi kausittain olla suuri, mutta vastapainona työnantaja joustaa ja mahdollistaa työntekijälle enemmän vapaa-aikaa, kun esimerkiksi perhe-elämä sitä vaatii (Cañibano 2019).

### **2.3 Monipaikkainen tiimityö**

Ryhmän ja tiimin käsitteitä käytetään usein rinnakkain, mutta niiden määrittelyssä voidaan tunnistaa joitakin merkityseroja. Hollingshead ja Poole (2011, 1) määrittelevät ryhmän muodostuvan kolmesta tai useammasta jäsenestä, jotka jakavat yhteisen tavoitteen tai tarkoituksen. Lisäksi heidän mukaansa ryhmän jäsenet ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa keskenään, riippuvaisia toisistaan sekä tietoisia ryhmään kuulumisesta. Tiimi puolestaan voidaan nähdä ryhmän alakäsitteenä, jolla kuvataan työelämän tehtäväkeskeistä pienryhmää (Raappana 2018, 11). Tässä työssä tiimillä tarkoitetaan työelämän tehtäväkeskeistä pienryhmää, jonka jäsenet työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen säännöllisessä vuorovaikutuksessa.

Monipaikkaisesti työskenteleviä tiimejä on tutkittu erityisesti viime vuosina etätyön lisääntymisen myötä. Tiimitasolla tehty tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan monipaikkaisen tiimityöskentelyn ominaispiirteitä, johtajuuden merkitystä sekä monipaikkaisen työn vaikutusta tiimin yhteisöllisyyteen. Monipaikkaisesti työskentelevien tiimien vuorovaikutusta tukevat selkeät tehtävät, tavoitteet ja jäsenten roolit sekä toiminnan organisointi (Vătămănescu, Dinu, Stratone, Stăneiu & Vintilă 2022, 3). Koska monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenet eivät näe säännöllisesti toistensa työskentelyä

esimerkiksi toimistolla, käsitys siitä, millaisten työtehtävien parissa muut tiimin jäsenet työskentelevät, saattaa heikentyä ja kokonaiskuva tiimin projektien etenemisestä hämärtyä (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams 2021). Tästä syystä toimivan monipaikkaisen tiimityöskentelyn kannalta on keskeistä, että tiimin jäsenillä on tunne siitä, että kaikki tiimin jäsenet työskentelevät sitoutuneesti kohti tiimin yhteisiä tavoitteita (Vătămănescu ym. 2022).

Monipaikkaisesti työskentelevän tiimin johtaja on avainasemassa sujuvan ja tehokkaan tiimityöskentelyn mahdollistamisessa ja tukemisessa. Tiimin johtaja voi edesauttaa tiimin yhteishengen ja tiimin jäsenten välisten suhteiden muodostamista ja ylläpitämistä. Tämä edellyttää monipaikkaisesti työskentelevän tiimin käytössä olevien viestintäkanavien tarkoituksenmukaista hyödyntämistä ja huolenpitoa siitä, että tiimillä on säännöllisesti tapaamisia, jossa tiimin jäsenet pääsevät jakamaan tietoa. (Gajendran, Harrison & Delaney-Klinger 2015.) Tutkimuksesta tiedetään, että monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä palautteen antaminen ja saaminen saattaa olla harvempaa, kun spontaaneja tilanteita palautteen antamiselle on vähemmän (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams 2021). Näin ollen voidaan sanoa, että tiimin toiminnan kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että tiimin johtaja kiinnittäisi huomiota aktiiviseen palautevuorovaikutukseen tiimissä. Vătămănescun ym. (2022) tutkimuksen mukaan monipaikkaisesti työskentelevän tiimin ja tiimin johtajan välinen tehokas vuorovaikutus edistää tiimin tuloksellista toimintaa sekä vahvistaa tiimin kulttuuria. Gajendranin, Harrisonin ja Delaney-Klingerin (2015) mukaan säännöllinen vuorovaikutus tiimin ja sen johtajan välillä lisää myös tiimin jäsenten tyytyväisyyttä ja sitoutumista tiimiin. Voidaan siis todeta, että tiimin johtajan olisi hyvä panostaa tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen tiimin jäsenten kanssa, jotta hän voi mahdollisimman hyvin tukea tiimin sujuvaa ja tuloksellista työskentelyä.

Tutkimuksesta tiedetään, että monipaikkaisen työn tekeminen vähentää tiimin jäsenten satunnaisia kohtaamisia työpaikalla, millä voi olla kielteinen vaikutus tiimin yhteisöllisyyteen ja tiimin jäsenten väliseen tiedonjakoon (Ajzen & Taskin 2021; Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams 2021). Monipaikkainen työ voi heikentää myös työyhteisön sosiaalista koheesiota, tuen määrää ja jopa työntekijöiden välistä luottamusta (Collins, Hislop & Cartwright 2016). Sosiaaliset kohtaamiset ovat siis merkityksellisiä ja jopa välttämättömiä tiimin koheesion ja sujuvan työskentelyn kannalta. Whillansin, Perlowin ja Turekin (2021) mukaan yhä useammassa monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä tiedostetaan kohtaamisten merkitys, ja tiimit ovatkin pyrkineet lisäämään tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta panostamalla yhteisöllisyyttä tukevaan

vapaamuotoiseen virkistystoimintaan, johon lukeutuvat muun muassa yhteiset lounashetket ja vapaa-ajan aktiviteetit. Babapour Chafin, Hultbergin ja Bozic Yamsin (2021) tutkimuksessa ilmeni, että monipaikkaisesti työskentelevä tiimi järjesti säännöllisesti esimerkiksi teknologiavälitteisiä tiedonjakohetkiä, tietovisoja ja joogatuokioita, joilla pyrittiin lisäämään tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Whillansin, Perlowin ja Turekin (2021) mukaan on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että suhtautuminen yhteiseen vapaa-ajan toimintaan voi vaihdella tiimin sisällä, eivätkä kaikki tiimin jäsenet pysty tai halua käyttää vapaa-aikaansa tiimin virkistystoimintaan osallistumiseen.

Monipaikkaisesti työskentelevät työntekijät voivat kokea eristäytyneisyyttä tiimistään varsinkin, jos monipaikkainen työskentely painottuu etätyöhön (van der Lippe & Lippényi 2020; Vätäjänescu ym. 2022; Van Zoonen & Sivunen 2021). Vaikka monipaikkainen työ voi saada muut tiimin jäsenet tuntumaan etäisiltä, se voi myös tarjota mahdollisuuden luoda uudenlaisia suhteita työkavereiden välille. Leonardin, Treemin ja Jacksonin (2010) mukaan monipaikkainen työ voi tukea suhteiden muodostamista työkavereihin, mikäli suhteen osapuolet työskentelevät pääsääntöisesti teknologiavälitteisesti. Teknologiavälitteisesti muodostuneet syvemmät kollegiaaliset suhteet ovat kuitenkin harvinaisempia ja rajoittuvat yleensä vain muutamaa valittuun työkaveriin (Collins, Hislop & Cartwright 2016). Jotta monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenten välisiä suhteita saataisiin vahvistettua ja ylläpidettyä paremmin, olisi tiimin sisäisessä viestinnässä hyvä hyödyntää videopuheluita ja muita teknologiavälitteisiä viestintäkanavia, joissa vuorovaikutukseen saadaan lisättyä myös nonverbaalista viestintää. Kun tiimin jäsenten välinen yhteydenpito ei ole vain kirjoitetun viestinnän varassa, tiimin vuorovaikutus on läpinäkyvämpää, tehokkaampaa ja merkityksellisempää. (Vätäjänescu ym. 2022, 12.)

Monipaikkaista tiimityötä koskevat tutkimustulokset osoittavat, että monipaikkaisen työn ominaispiirteet voivat muodostaa jännitteisyyttä tiimin työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Tiedetään kuitenkin vain vähän siitä, miten tiimien vuorovaikutuksessa otetaan huomioon monipaikkaisen työskentelyn ominaispiirteet ja niistä mahdollisesti aiheutuvat jännitteet. Tässä työssä tarkastellaankin, millaisia jännitteitä ja jännitteiden hallinnan keinoja monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Vuorovaikutus on tiimityöskentelyn perusta, sillä tiimit syntyvät, kehittyvät ja ovat olemassa vuorovaikutuksessa (Raappana ja Horila 2020, 28). Siksi tiimien vuorovaikutuksen tutkiminen ja analysoiminen on välttämätöntä, jotta tiimien toiminnasta saadaan mahdollisimman sujuvaa ja tuloksellista.

## 3 Jännitteet

### 3.1 Relationaalisen dialektiikan teoria

Baxterin ja Montgomeryn (1996) kehittämä relationaalisen dialektiikan teoria perustuu vuorovaikutuksen tarkasteluun dialektisesta näkökulmasta. Dialektisen näkökulman taustalla voidaan nähdä Mihael Bakhtinin käsitys dialogismista, jolla Bakhtin kuvailee sosiaalisen todellisuuden moniäänistä ja kompleksista luonnetta. Moniäänisyyttä kuvataan dialogina, jonka mukaan vuorovaikutuksessa ovat aina läsnä vastakkaiset voimat. Yksilöillä on tarve kokea yhteyttä toisiin, jota Bakhtin kuvaa keskihakuisvoimina. Samanaikaisesti läsnä on tarve erillisyyden kokemukseen, joita kuvataan keskipakoisvoimina. (Baxter & Montgomery 1996, 25.)

Tässä työssä sovelletaan Baxterin (2011) jäsenystä relationaalisen dialektiikan teorian 2.0 versiosta. Tässä relationaalisen dialektiikan uudemmassa versiossa vuorovaikutuksen vastakkaiset voimat määritellään diskursseiksi ja keskitytään tarkastelemaan merkitysten syntyä ja muovautumista kilpailevien diskurssien vuorovaikutuksessa. Diskurssilla tarkoitetaan merkityssystemeitä, joukkoa olettamuksia jostakin. (Baxter & Norwood 2015, 279–280.) Teorian avulla ei pyritä ennakoimaan tai selittämään vuorovaikutusta, vaan kuvailemaan sosiaalisen todellisuuden kompleksista luonnetta (Baxter 2011, 6).

Lähtökohtana on, että vuorovaikutussuhteessa on aina jännitteitä, jotka tulevat näkyviksi vuorovaikutuksessa. Teoriassa nähdäänkin jännitteisyys kaiken inhimillisen kokemuksen perustana ja osana vuorovaikutussuhteen perusolemusta. Jännitteisyydellä tarkoitetaan sitä, että kilpailevat diskurssit muodostavat jännitteitä, kun toisistaan riippuvaiset vastavoimat lähentyvät tai erkanevat toisistaan. Jännitteet kuvaavat vuorovaikutuksessa jatkuvasti läsnäolevia vastavoimia, kuten varmuutta ja epävarmuutta. (Baxter & Norwood 2015.)

Merkitysten muovautumista vuorovaikutuksessa voidaan kuvata tarkastelemalla dialektisen näkökulman ja dialogismin perusolettamuksia. Yksi dialektisen näkökulman perusolettamuksista on kokonaisuus (*totality*), jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa ja puheessa. Kokonaisuuden perusolettamuksella tarkoitetaan sitä, että jokainen lausuma on osa laajempaa ilmaisuketjua, eli lausumat eivät siis muodostu tyhjiössä. *Praxis* puolestaan on perusolettamus, joka kuvastaa olettamusten ilmenemistä käytännön vuorovaikutuksen tasolla, sillä merkitykset muovautuvat vuorovaikutuksessa, jossa jännitteet

ovat läsnä. (Baxter & Montgomery 1996, 14–15.) Edellä mainitulla, laajemmalla ilmaisuketjulla voitaisiin tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vuorovaikutusosapuolet viestivät aina suhteensa historian ja jatkuvuuden oletuksen pohjalta. Merkitysten muovautuminen on aina sidoksissa kulttuurisiin normeihin ja yleisiin käsityksiin asiasta. (Baxter & Norwood 2015, 281–284.)

Vastakkainasettelun (*contradiction*) perusolettamus kuvastaa sitä, että merkitykset rakentuvat erilaisten, kamppailevien, usein vastakkaisten diskurssien vuorovaikutuksessa.

Vastakkainasettelua ei tule kuitenkaan ymmärtää kielteisessä merkityksessä, sillä se on luontainen osa sosiaalista todellisuutta. (Baxter & Montgomery 1996, 7.) Merkitysten rakentuminen on dialoginen prosessi, jossa ilmenee samanaikaisesti yhteneviä sekä eroavia diskursseja. Tästä muodostuu vuorovaikutuksen jännitteisyys, joka ei itsessään ole negatiivista. Neljäs perusolettamus merkitysten muovautumisesta on muutoksen (*change*) perusolettamus. Muutoksella tarkoitetaan sitä, että diskurssien vuorovaikutus johtaa erilaisiin merkityksiin, mikä tarkoittaa, että merkitykset eivät koskaan ole stabiileja, vaan jatkuvassa muutostilassa. (Montgomery & Baxter 1998, 7.)

Relationaalisen dialektiikan teoriaan nähdään kuuluvan kolme vuorovaikutussuhteen perusjännitettä. Integraation ja separaation jännite ilmentää yksilöiden tarvetta kokea vuorovaikutussuhteessa sekä yhteyttä että autonomiaan. Pysyvyyden ja muutoksen jännite kuvastaa yksilöiden samanaikaista tarvetta vuorovaikutussuhteiden ennakoitavuuteen ja varmuuteen sekä spontaaniuteen ja vaihtelevuuteen. Ilmaisun ja yksityisyyden jännitteellä puolestaan tarkoitetaan tasapainoilua itsestäkertomisen ja yksityisyyden säilyttämisen välillä. (Baxter & Montgomery 2012, 156–159.) Relationaalisen dialektiikan teoriaa on sovellettu tutkimuksessa erityisesti interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun. Tässä työssä relationaalisen dialektiikan teoriaa sovelletaan tiimin vuorovaikutuksen tarkasteluun.

### **3.2 Jännitteiden hallinta**

Jännitteisyys voi ajan kuluessa ilmetä vuorovaikutuksessa epä johdonmukaisuuksina ja ristiriitoina (Putnam, Myers & Gailliard 2014, 417). Jännitteitä ei kuitenkaan itsessään nähdä negatiivisena, eikä jännittyneisyyttä niinkään pyritä ratkaisemaan, vaan hallitsemaan (Baxter & Norwood 2015; Putnam, Fairhurst & Banghart 2016). Jännitteiden hallinnalla voidaan ehkäistä mahdollisesti jännitteistä aiheutuvaa epävarmuutta ja ahdistusta (Putnam ym. 2014).

Kirjallisuudessa on tunnistettu erilaisia jännitteiden hallinnan strategioita, jotka voidaan jakaa joko-tai, sekä-että ja enemmän-kuin -lähestymistapoihin. Joko-tai -lähestymistapoihin lukeutuvat defensiiviset (*defensive mechanisms*), valinnan (*selection*) sekä erottelun (*separation*) strategiat (Putnam ym. 2016, 122). Defensiivisillä strategioilla pyritään sivuuttamaan tai kieltämään jännitteisyyttä aiheuttavien ristiriitojen ja paradoksien olemassaolo. Defensiiviset strategiat saattavat tulla esiin ristiriitaisissa tilanteissa, joita on vaikea hallita. Yksi esimerkki defensiivisestä mekanismista on vetäytyminen, jolloin henkilö poistuu psykologisesti tai fyysisesti ristiriitaisesta tai jännittyneestä tilanteesta. (Putnam ym. 2016, 123.) Valinta on jännitteiden hallinnan strategia, jossa suositaan vain toista jännitteen navoista ja samaan aikaan laiminlyödään jännitteen vastakkaista napaa tai kielletään sen olemassaolo (Baxter & Montgomery 1996, 100; Seo, Putnam & Bartunek 2004, 76). Esimerkiksi organisaation johtaja voi suosia toimistolla työskentelyä enemmän kuin joustavia työjärjestelyjä, koska ajattelee, että toimistolla työskentely on tuottavampaa. Tämän seurauksena hän ei rohkaise työntekijöitä hyödyntämään joustavia työjärjestelyjä, vaikka muuten organisaatio niitä tukisikin. (Putnam ym. 2014, 418.) Jännitteiden hallinnan erottelun strategiassa jännitteen navat pyritään pitämään erossa toisistaan ja näin vähentämään tai ehkäisemään jännitteestä aiheutuvia ristiriitatilanteita. (Seo ym. 2004, 76). Erottelun strategiaa on esimerkiksi se, että organisaation sisällä keskenään ristiriidassa olevat työtehtävät tai vastuualueet eriytetään toisistaan ja jaetaan ne eri työntekijöiden tai yksiköiden kesken (Putnam ym. 2016, 123).

Sekä-että -lähestymistapoja ovat paradoksaalinen ajattelu (*paradoxical thinking*), häilyminen (*vacillation*) ja integraatio (*integration*) (Putnam ym. 2016, 124). Paradoksaalisen ajattelun lähtökohtana on, että jännitteiden olemassaolo on paradoksaalista eli jännitteen muodostavat vastavoimat eivät voi olla olemassa ilman toisiaan. Paradoksaalisen ajattelun avulla ristiriitoja ja jännitteitä pyritään tunnistamaan sekä refleктоimaan ja näin ollen vähentämään jännitteisyyteen liittyvää ahdistusta. (Putnam ym. 2016, 124; Smith & Lewis 2011, 11.) Häilyminen on jännitteiden hallinnan strategia, jossa seilataan jännitteen vastakkaisten napojen välillä suosien vaihtelevasti jännitteen toista napaa tilanteesta, ajasta tai paikasta riippuen. Häilymisen strategiassa napojen suosiminen ei ole tasavertaista, mutta toisen navan pidempiaikainen suosiminen synnyttää painetta suosia vastakkaista napaa tulevaisuudessa. (Baxter & Montgomery 1996, 99.) Esimerkiksi Putnam ym. (2014, 423) tulkitsevat työn ja vapaa-ajan yhdistämistä koskevista tutkimustuloksista, että organisaatioissa hallitaan joustavan ja kiinteän työajan välistä jännitettä häilymisellä. Tämä voi näkyä esimerkiksi niin,

että kiireisinä aikoina töitä tehdään kiinteän työajan mukaan ja työajasta joustetaan enemmän silloin, kun työtehtäviä on vähemmän. Integraatio on jännitteiden hallinnan strategia, jolla pyritään vastaamaan keskenään kilpaileviin vaatimukseen sulauttamalla jännitteen vastakkaiset navat yhteen. Tällä pyritään löytämään tasapaino ja luomaan kompromissi, joka neutralisoisi jännitteen. (Seo ym. 2004, 76.; Putnam ym. 2016, 124.) Integraatio jännitteiden hallinnan strategiana ilmenee työelämässä esimerkiksi silloin, kun hyväksytään fyysinen poistuminen työpaikalta, mutta odotetaan lähtijältä kuitenkin tavoitettavuutta ja käytettävyyttä kiireellisissä työtehtävissä (Putnam ym. 2014, 418).

Enemmän-kuin -lähestymistapoihin kuuluvat uudelleenkehystäminen (*reframing*), jatkuva dialoginen yhteys (*continual connection and dialogue*) sekä reflektiivinen toiminta (*reflective practice*) (Putnam ym. 2016, 129). Uudelleenkehystämisessä jännitteen vastakkaisten napojen suhdetta tarkastellaan uudelleen. Tämän seurauksena napojen välille ei välttämättä enää muodostu ristiriitaa, jolloin napojen välillä oleva jännite poistuu. Seon ym. (2004, 77) antaman esimerkin mukaan uudelleenkehystämistä tapahtuu silloin, kun tiimin konfliktitilanteessa tiimin jäsenet voittavat erimielisyytensä ja katsovat konfliktia yhdessä uudesta näkökulmasta, minkä seurauksena konflikti saadaan ratkaistua. Uudelleenkehystämisestä käytetään kirjallisuudessa myös nimeä ylittäminen (*transcendence*). Jatkuva dialoginen yhteys on jännitteiden hallinnan strategia, jonka avulla pyritään huomioimaan vastakkain olevia asioita eli jännitteen vastakkaisia napoja samanaikaisesti. Strategia perustuu siihen, että ymmärretään jännitteen napojen olevan tasavertaisia ja jatkuvasti yhteydessä toisiinsa. Reflektiivisessä toiminnassa jännitteiden olemassaolo nähdään mahdollisuutena reflektoida omaa ja muiden toimintaa, minkä kautta voidaan löytää uusia toimintatapoja. (Putnam ym. 2016, 129–130.)

Jännitteiden hallinnan strategioita voidaan arvioida (Gibbs 2009). Jos jännitteiden hallinnassa luotetaan pelkästään valinnan, häilymisen ja integraation strategioita, jännitteisyyttä aiheuttavat ristiriidat voivat vahvistua. Erottelu ja integraatio ovat puolestaan jännitteiden hallinnan strategioita, jotka lisäävät stressiä ja epätasapainoa, sillä ne sallivat jännitteisten ristiriitaisuuksien jatkumisen. (Putnam ym. 2014.) Myös defensiivisiä strategioita, kuten vetäytymistä, voidaan pitää heikkoina jännitteiden hallinnan strategioina. Defensiivisten strategioiden pidempiaikainen hyödyntäminen voi esimerkiksi johtaa organisaation elinvoiman katoamiseen sekä kasvattaa työntekijöiden riskiä työuupumukseen. Uudelleenkehystämistä voidaan sen sijaan pitää rakentavana jännitteiden hallinnan strategiana, vaikka sitä voikin olla haastavaa ja kompleksista toteuttaa. Jännitteiden



onnistunut uudelleenkehystäminen lisää tyytyväisyyttä ja tarjoaa mahdollisuuksia kehitykselle. (Putnam ym. 2016.)

### 3.3 Jännitteet organisaatioissa ja tiimeissä

Vaikka relationaalisen dialektiikan teoria on perinteisesti nähty interpersonaalisten, henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun keskittyvänä teoriana, sitä on sovellettu tutkimuksessa myös työelämään ja organisaatioihin eri viestinnän tarkastelutasoilla. Professionaalisissa suhteissa on tarkasteltu muun muassa asiakas-työntekijäsuhteen relationaalisia jännitteitä (Nykänen 2021). Nykäsen mukaan suhteessa on suhteen sisäisiä jännitteitä, mutta myös yhteiskunnan odotuksista rakentuvia jännitteitä. Organisaatiotasolla, tiettyä vuorovaikutussuhdetta laajemmin, jännitteisyyttä on puolestaan sovellettu esimerkiksi kriisivuorovaikutuksen jännitteiden tarkasteluun (Hammarén & Laajalahti 2019) sekä työtilojen tutkimukseen (Sivunen & Putnam 2020). Hammarénin ja Laajalahden (2019, 13–15) mukaan viestinnän asiantuntijat tasapainoilevat kriisiviestinnässä nopean toiminnan ja harkinnan välillä sekä avoimuuden ja salailun välillä. Viestinnän asiantuntijoiden tulee kriisitilanteessa vastata paitsi sidosryhmien tiedontarpeisiin, myös organisaation odotuksiin tiedon jakamisesta organisaation edun mukaisesti. Sivunen ja Putnam (2020, 31–32) puolestaan osoittivat, että työtilojen odotettu käyttötapa, kokemus tilasta ja tilojen todellinen käyttö poikkeavat toisistaan aiheuttaen jännitteitä ja työtilojen uudelleenmäärittelyä. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että jännitteisyys on läsnä monissa erilaisissa työelämän konteksteissa. Työelämän jännitteisyys tulee ilmi esimerkiksi siinä, millä tavoin yksilöt yhteensovittavat erilaisia vastakkaisia odotuksia työssään.

Putnam ym. (2014) ovat teoreettisesti jäsentäneet joustavan työn tutkimuksessa ilmenevistä ristiriitaisuuksista kolme jänniteparia. Joustavien työjärjestelyjen paradoksaalisuutta kuvaa muovautuvien ja jäykkien järjestelyjen jännitepari. Vaikka joustavia työjärjestelyjä tarjotaan, samanaikaisesti joustavuutta kuitenkin rajoitetaan johdon toimesta ylläpitämällä työntekijöiden staattista työmäärää ja aikamääreitä työtehtävien suorittamiselle. Organisaation näennäisesti joustavat työjärjestelyjen linjaukset voivatkin siis olla jäykkiä, jolloin työntekijät kokevat, että joustavien työjärjestelyjen mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää vaivaa ja byrokraattisia menettelyjä. (Putnam ym. 2014.)

Työyhteisön ja johtamisen ristiriidoista Putnam ym. (2014) ovat puolestaan johtaneet supportiivisen ja ei-supportiivisen työilmapiirin jänniteparin. On havaittu, että johtajat viestivät ristiriitaisesti toisalta tukien joustavaa työtä, toisalta kuitenkin esimerkiksi arvioimalla työntekijöiden syitä hyödyntää joustavia käytänteitä. Lisäksi tiedetään, että joissain tapauksissa kollegojen on koettu “kurittavan” joustavaa työtä tekeviä kollegoitaan, esimerkiksi jättämällä heitä huomioimatta, jolloin osa työn joustavuuden eduista menetetään (Putnam ym. 2014). Kolmas kirjallisuuskatsauksessa tunnistettu jännitepari kuvaa sitä, kuinka tasavertaisesti tai epäoikeudenmukaisesti työjärjestelyjä toteutetaan esimerkiksi työntekijöiden elämäntilanteesta riippuen. Jänniteparit johtavat autonomian ja kontrollin paradoksin kokemiseen, jossa autonomia kuvastaa työhön liittyvää vapautta ja omaa harkintaa ja kontrolli puolestaan autonomiaa rajoittavia tekijöitä, kuten johtamisen piirteitä. Seuraavaksi kuvataan jännitteisyyden tutkimusta tiimien näkökulmasta.

Tiedetään, että tiimin sisällä on usein ristiriitaisia tavoitteita ja tiimin vuorovaikutuksessa neuvotellaankin jatkuvasti kilpailevista merkityksistä. Tiimin jäsenten eriävät tulkinnat tiimin rooleista, arvoista ja prosesseista muodostavat jännitteitä, jotka heijastuvat tiimin vuorovaikutukseen ja työskentelyyn. (Gibbs 2009.) Tiimien vuorovaikutuksen näkökulmasta on tutkittu esimerkiksi hoitajien työrooleihin liittyvää jännitteisyyttä (Apker, Propp & Ford 2005) sekä terveydenhuollon tiimejä (ks. esim. Martin, O’Brien, Heyworth & Meyer 2008). Apker, Propp & Ford (2005) ovat tunnistaneet tutkimuksessaan terveydenhoitajien tiimissä kolme jännitettä, jotka liittyvät tiimin hierarkiaan sekä tiimin jäsenten statukseen ja ammatilliseen identiteettiin. Martin, O’Brien, Heyworth ja Meyer (2008) ovat puolestaan tunnistaneet lääkäreistä ja hoitajista koostuvassa tiimissä autonomia–riippuvuus sekä ennakoitavuus–soveltaminen -jänniteparit. Jännitteisyyttä on tutkittu myös globaaleissa virtuaalitiimeissä. Gibbs (2009) on tunnistanut tutkimuksessaan ohjelmistoalan virtuaalitiimin työskentelyssä kolme jänniteparia, jotka ovat autonomia–tavoitettavuus, mukaan ottaminen–poissulkemisen sekä vallan käyttäminen–vallasta luopuminen. Galanes (2009) on puolestaan tutkinut pienikokoisten tiimien johtajuuden jännitteitä. Hänen mukaansa pienen tiimin johtaja tasapainoilee työssään kolmen jänniteparin välillä. Ensimmäinen niistä on johtajakeskeinen–ryhmäkeskeinen kontrollointi, joka vaikuttaa ryhmän työskentelyn tuottavuuteen ja ilmapiiriin. Toinen jännitepari on tehtäväkeskeisyys–suhdekeskeisyys. Kolmannen jänniteparin muodostaa se, keskittykö johtaja ryhmän toiminnan tarkastelussa ja arvioinnissa ryhmän prosesseihin vai lopputuloksiin.

Monipaikkainen työ on jatkuvasti organisaatioissa ja tiimeissä yleistynyt ilmiö, jossa tunnistetut jännitteet osoittavat, että vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen haasteita monipaikkaisessa työssä on tarpeen tutkia lisää. Jännitteiden tunnistaminen on keskeistä jännitteiden hallinnan ja tiimien työskentelyn sujuvuuden kannalta. Monipaikkaisen työn jännitteisyyttä ja tiimeissä ilmenevää jännitteisyyttä on jonkin verran tutkittu, mutta näitä ilmiöitä ei kuitenkaan tietävästi ole empiirisesti tutkittu yhdessä. Koska jännitteitä monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ei tietävästi ole empiirisesti tutkittu, on tässä työssä kiinnostavaa tarkastella tiimin jäsenten käsityksiä vuorovaikutuksesta monipaikkaisessa työssä. Jännitteiden hallintaa koskevassa tutkimuksessa on puolestaan tähän asti keskitytty nimeämään erilaisia strategioita, mutta jännitteiden hallinnan kuvaaminen viestintäkäyttämisen tasolla on ollut vielä vähäistä. Tässä työssä onkin mielekästä kuvata, millä tavoin jännitteiden hallinta tulee tiimin vuorovaikutuksessa näkyväksi.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, millaisia jännitteitä ja jännitteiden hallinnan keinoja monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Tavoitteen pohjalta muodostettiin seuraavat kaksi tutkimuskysymystä:

- 1) Millaisia jännitteitä voidaan tunnistaa monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenten käsityksissä tiimin vuorovaikutuksesta?
- 2) Millaisia jännitteiden hallinnan keinoja voidaan tunnistaa monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenten käsityksissä tiimin vuorovaikutuksesta?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään saamaan tietoa siitä, millaisia merkityksiä tiimin jäsenet antavat monipaikkaiselle tiimityöskentelylle ja tiimin vuorovaikutukselle. Tämän tiedon avulla pyritään kuvaamaan, millaisia jännitteitä monipaikkaista työtä tekevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Jännitteitä tunnistetaan tarkastelemalla sitä, millä tavoin tiimin jäsenet kuvailevat tiimin vuorovaikutusta monipaikkaisessa työssä.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään saamaan tietoa siitä, millä tavoin monipaikkaista työtä tekevä tiimi pyrkii vuorovaikutuksessa hallitsemaan tiimissä ilmeneviä jännitteitä. Jännitteiden hallintaa tarkastellaan tässä yhteydessä tiimin jäsenten käsityksinä siitä, millä tavoin tiimin vuorovaikutuksessa neuvotellaan monipaikkaisesta työstä tai pyritään ratkaisemaan mahdollisia vuorovaikutuksen haasteita monipaikkaisessa työssä.

### 4.2 Teemahaastattelu

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun etuna on joustavuus, joka mahdollistaa muun muassa kysymysten toistamisen, tarkentamisen ja väärinkäsitysten oikaisemisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Haastattelu menetelmänä mahdollistaa haastateltavien vastausten syventämisen ja laajentamisen lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Teemahaastattelun oletamus on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia

ja tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä. Teemahaastattelu korostaa haastateltavien asioille antamia merkityksiä sekä sitä, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita nimenomaan tiimin jäsenten käsityksistä, joten puolistrukturoidun teemahaastattelun nähdään soveltuvan työn aineistonkeruumenetelmäksi. Tässä työssä teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun olisi voinut toteuttaa myös ryhmähaastatteluna. Tässä työssä ollaan kuitenkin kiinnostuneita yksilöllisistä merkityksenannoista liittyen monipaikkaiseen tiimityöhön, joten yksilöhaastattelut sopivat työhön paremmin. Yksilöhaastattelutilanteen etuna on myös se, kaikilla haastateltavilla on yhtä paljon aikaa ja tilaa kertoa omista käsityksistään ja kokemuksistaan liittyen haastattelun teemoihin.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, sillä aihealueet eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys tai laajuus saattaa vaihdella haastattelujen välillä. Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista haastateltavan kanssa käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita, ennalta määriteltyjä tai tarkkoja haastattelukysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Teemahaastattelussa kysymyksiin vastaamista ei ole rajattu vaan haastateltava voi vastata omin sanoin, minkä ansiosta haastateltavien ääni ja yksilölliset tulkinnat pääsevät teemahaastatteluissa kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Tässä tutkielmassa haastattelun teemoja olivat 1) monipaikkaisen työn organisointi tiimi- ja yksilötasolla, 2) tiimin sisäiset viestintäkäytänteet monipaikkaisessa työssä, 3) tiimin yhteisöllisyys monipaikkaisessa työssä sekä 4) mahdolliset vuorovaikutuksen haasteet monipaikkaisessa työssä.

### **4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus**

Tutkielmaa varten etsittiin luovaa asiantuntijatyötä tekevää 6–8 henkilön tiimiä. Luonteeltaan luovan työn kriteerillä etsittiin tiimiä, jonka työssä onnistuminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta, kuten ideoiden ja ajatusten vaihtoa tiimin jäsenten välillä. Tutkittavaksi valikoitunut tiimi muodostuu kahdeksasta jäsenestä, jotka tekevät luovaa työtä markkinoinnin alalla esimerkiksi brändisuunnittelun parissa. Tiimin työskentely on projektiluontoista ja sisältää sekä tiimiriippuvaista työtä että itsenäistä työtä. Tiimin jäsenet tapaavat toisiaan esimerkiksi viikkopalaverissa, joissa projektityöskentelyä organisoidaan kahden viikon jaksoihin kerrallaan. Tiimin työskentelyyn kuuluvat myös ideointiin keskittyvät asiakastöiden suunnittelutapaamiset sekä vapaamuotoiset kahvihetket.

Lisäksi jokaisella tiimin jäsenellä on itsenäistä työaikaa, jolloin he edistävät oman vastuualueen työtehtäviä joustavasti omien aikataulujen mukaan. Projekteissa on nimetty projektinjohtaja, joka vastaa kokonaisuuden läpiviennistä, ja muita vastuualueita jaetaan projektista riippuen asiantuntijoiden kesken. Tutkittava tiimi oli tehnyt monipaikkaista työtä jo pidemmän aikaa, mutta tutkimushetkellä vakiintuneemmin. Monipaikkaista työtä tehdään melko vapaasti, eikä tiimissä ole linjattu esimerkiksi päiviä, jolloin kaikkien tulisi olla toimistolla. Tiimi pyrkii kuitenkin tapaamaan toisensa säännöllisesti sekä teknologiavälitteisesti että kasvokkain.

Tutkittavaan tiimiin otettiin yhteyttä sähköpostitse lähetetyllä haastattelukutsulla, jossa kerrottiin työn aihe ja tavoite, aineistonkeruumenetelmä, haastattelun kesto sekä kuvattiin, millaista tietoa työ tuottaa. Tiimi tavoitettiin ja yksilöhaastatteluaikat sovittiin yhteyshenkilönä toimineen yrityksen perustajan kanssa. Tiimin jäsenten yhteystiedot olivat julkisesti saatavilla yrityksen verkkosivuilla. Hyvissä ajoin ennen kutakin yksilöhaastattelua haastateltavalle lähetettiin henkilökohtainen sähköpostiviesti, jossa annettiin tietoa tutkimuksesta, ohjeistettiin haastatteluun valmistautumiseen ja pyydettiin kirjallinen tutkimuslupa. Näin haastateltavalla oli riittävästi aikaa tutustua tutkimukseen ja tarvittaessa esittää kysymyksiä. Haastateltavat saivat molempien tutkielman tekijöiden sähköpostiosoitteet sekä toisen tutkielman tekijän puhelinnumeron, jotta he pystyivät tarvittaessa ottamaan yhteyttä tutkielman tekijöihin ennen haastattelua sekä sen jälkeen. Työn eettisiä valintoja arvioidaan tarkemmin luvussa 7.

Yksilöhaastattelut toteutettiin teknologiavälitteisesti Zoom-alustalla ääni- ja videoyhteydellä. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavan kanssa käytiin läpi haastattelun kulku ja varmistettiin, että kaikilla osapuolilla on hallussaan allekirjoitettu tutkimuslupa. Molemmat tutkielman tekijät olivat läsnä haastattelutilanteessa. Toinen tekijä oli vastuussa haastattelun toteutuksesta, ja toinen oli paikalla seuraamassa. Jännitteisyys on kompleksinen ilmiö, joten aineistonkeruussa oli tärkeää rohkaista haastateltavia pohtimaan tiimin vuorovaikutusta eri näkökulmista. Tarvittaessa tuli myös selventää, mitä eri kysymyksillä tai käsitteillä tarkoitetaan. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat kertoivat avoimesti käsiteltävistä aiheista. Haastattelut olivat pituudeltaan 35–60 minuuttia, yhteiskestoltaan 6 tuntia ja 37 minuuttia. Haastattelut tallennettiin ja tallenteet säilytettiin kahdella yksityisellä tietokoneella salanasuojatusti tutkielman valmistumiseen asti, jonka jälkeen tallenteet poistettiin.

#### 4.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Kaikki kahdeksan haastattelua litteroitiin sanatarkasti. Litteraateista jätettiin pois toistuvat täytesanat kuten “niinku” ja “tota”. Kahdeksan haastattelulitteraattia muodostivat yhtenä kokonaisuutena tutkimusaineiston. Litteraatin pituus oli yhteensä 111 sivua fontilla Times New Roman, kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Litteroinnin yhteydessä tunnistettavat kohdat, kuten haastateltavien viittaukset toisiin tiimin jäseniin, anonymisoitiin aineistosta. Anonymisointi tehtiin numerotunnisteilla niin, ettei haastateltavia tai tutkimuksessa mukana ollutta yritystä voi tunnistaa. Litteraatit säilytettiin kahdella salasanasuojatulla tietokoneella. Haastattelulitteraateista koostuva aineisto analysoitiin yhtenä massana, jolloin käsityksiä tiimin vuorovaikutuksesta voitiin tarkastella tekstikokonaisuutena ilman, että huomio kiinnittyy yksittäisten haastateltavien vastauksiin. Aineiston analyysissä käytettiin kontrapunktista analyysia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen sekä laadullista sisällönanalyysia toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Seuraavaksi kuvataan analyysimenetelmät sekä analyysin vaiheet.

Kontrapunktinen analyysi on diskurssianalyysin muoto, joka on tarkoitettu erityisesti tutkimuksille, joiden teoreettisena viitekehyksenä on relationaalisen dialektiikan teoria (Baxter & Braithwaite 2010, 54). Kontrapunktisen analyysin tavoitteena on tunnistaa analysoitavasta tekstistä kilpailevia diskursseja ja tarkastella niiden välistä vuorovaikutusta (Baxter 2011, 152). Tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksenä on relationaalisen dialektiikan teoria. Työssä tutkitaan jännitteitä, jotka muodostuvat kilpailevista diskursseista. On siis perusteltua todeta, että kontrapunktinen analyysi soveltuu työn analyysimenetelmäksi. Kontrapunktisessa analyysissä teksti nähdään lausumaketjuna, jossa yksittäiset lausumat muodostavat merkityksiä suhteessa toisiinsa (Baxter 2011, 152). Tässä työssä analyysiyksikkönä on merkityskokonaisuus, eli sana, muutaman sanan ilmaus tai kokonainen puheenvuoro, joka kuvaa tiimin vuorovaikutusta monipaikkaisessa työssä.

Kontrapunktinen analyysi jakautuu kuuteen vaiheeseen. Baxterin (2011, 161–162) mukaan kontrapunktisen analyysin ensimmäinen vaihe on perusteellinen aineistoon tutustuminen ja aineiston lukeminen. Tässä työssä analyysi aloitettiin lukemalla haastattelulitteraatti läpi useampaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen litteraattiin merkittiin alustavia huomioita tutkimuskysymysten suuntaisesti. Analyysin toisessa vaiheessa aineisto käydään systemaattisesti läpi ja luodaan alustavat sisältöä kuvaavat koodit etsimällä aineistosta merkityksiä, joissa kuvataan tarkasteltavaa suhdetta (Baxter 2011, 161–162).

Tässä työssä litteraatista etsittiin merkityksiä, joissa haastateltavat kuvaavat tiimin vuorovaikutusta monipaikkaisessa työssä. Merkityksille annettiin alustavat koodit, jotka nimettiin niiden sisältöä kuvaaviksi. Alustavia koodeja olivat esimerkiksi “kipukohdan ääneen sanominen” ja “tiimin harrastusiltaan osallistuminen”.

Kontrapunktisen analyysin kolmannessa vaiheessa koodeja yhdistelemällä ja ryhmittelemällä muodostetaan laajempia merkityskokonaisuuksia eli alateemoja ja yläteemoja. Teemoittelua jatketaan, kunnes saturaatiopiste on saavutettu, eikä uusia teemoja ei enää löydy. (Baxter 2011, 162–163.) Tässä tutkielmassa saman aihepiirin koodit yhdistettiin alateemoiksi, joita muodostui yhteensä 16. Teemoittelua jatkettiin yhdistelemällä alateemoja laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin muodostui kuusi yläteemaa. Esimerkiksi koodi “asioiden pallottelu kollegan kanssa” ryhmiteltiin alateemaan “tiimin sisäiset keskustelut”, joka puolestaan ryhmiteltiin yläteemaan “yhteisöllisyys”. Tässä vaiheessa analyysia Baxter (2011, 163) rinnastaa löydetty teemat ja diskurssit toistensa synonyymeiksi. Tässä tutkielmassa alateemoja kutsutaan aladiskursseiksi ja yläteemoja ylädiskursseiksi. Analyysin neljännessä vaiheessa diskursseja arvioidaan (Baxter 2011, 163–164). Diskurssien tarkoituksenmukaisuutta arvioitiin pohtimalla, vastaavatko ne aineistossa esiin tulevia asioita. Esimerkiksi tiimin sisäiset keskustelut -aladiskurssia verrattiin aineistossa kohtiin, joissa haastateltavat kuvailivat sitä, miten tiimin jäsenet keskustelevat keskenään tiimin asioista. Kyseisen aladiskurssin kohdalla arvioitiin myös, miten hyvin se kuvastaa yhteisöllisyyden ylädiskurssia, jonka alle aladiskurssi on ryhmitelty. Analyysin viidennessä vaiheessa Baxterin (2011, 164) kontrapunktisen analyysin vaiheiden mukaisesti diskurssit vahvistettiin ja nimettiin lopulliseen muotoonsa.

Diskurssien nimeämisen jälkeen tulee tunnistaa, kilpailevatko ne keskenään. Baxter (2011, 164–168) esittelee kolme diskursiivista tunnusta, joiden avulla diskurssien kilpaileminen voidaan aineistossa havaita. Tunnukset ovat negaatio, odotuksenvastaisuus ja muiden vaihtoehtojen kertominen. Negaatiolla tarkoitetaan sitä, että asetutaan yhden diskurssin taakse ja pidetään näin ollen vastakkaista diskurssia epärelevanttina. Esimerkiksi “avoin keskusteluyhteys on ainut keino, että hommat sujuu” on osoitus siitä, että avoimuuden diskurssille ei anneta muita vaihtoehtoja ja sitä korostetaan ilmaisulla “ainut”.

Odotuksenvastaisuus esiintyy aineistossa siten, että kontekstissa odotettavissa oleva diskurssi korvataan tai syrjäytetään. Baxterin mukaan tämä ilmenee esimerkiksi, kun eronneen pariskunnan toinen osapuoli sanoo “olemme ystäviä, vaikka erosimme”. Lausuma viittaa siihen, että tavallisesti eronneen pariskunnan ei odoteta olevan ystäviä eron jälkeen.



Esimerkiksi konjunktioilla “vaikkakin”, “mutta” ja “kuitenkin” voidaan ilmaista odotuksenvastaisuutta. Muiden vaihtoehtojen kertominen tunnuksena puolestaan viestii tietoisuutta siitä, että tietty diskurssi on vain yksi vaihtoehto muiden mahdollisten diskurssien joukossa. Tämä voidaan tunnistaa aineistosta esimerkiksi ilmaisuista “saattaa olla”, “voisi” ja “on todennäköistä”. Esimerkiksi pohtimalla “sen, joka on etänä, saattaa olla vaikee osallistuu siihen keskusteluun tai päästä siihen keskustelurytmiin samalla tavalla” tuodaan näkyväksi, että oma näkemys asiasta on vain yksi vaihtoehto ja asia saatetaan kokea toisen vuorovaikutusosapuolen näkökulmasta eri tavalla.

Edellä mainittujen kolmen diskursiivisen tunnuksen avulla tarkasteltiin, kilpailevatko ylädiskurssit keskenään ja aladiskurssit keskenään. Jokaiselle ylädiskurssille löytyi vastakkainen, kilpaileva ylädiskurssipari. Kuten relationaalisen dialektiikan teoriasta tiedetään, kilpailevuus aiheuttaa jännitteisyyttä diskurssiparien välille, minkä vuoksi ne muodostavat jännitteen. Ylädiskursseista muodostettiin siis kolme jännitettä. Keskenään kilpailevista 16 aladiskurssista muodostettiin kahdeksan diskurssiparia, joista jokainen ilmentää yhtä jännitettä (ks. taulukko 1). Jännitteitä ja diskurssipareja käsitellään tarkemmin luvussa 5. Kontrapunktisen analyysin kuudennessa eli viimeisessä vaiheessa valittiin diskursseja kuvaavat aineistoesimerkit tekstistä.

TAULUKKO 1 Jännitteiden ja diskurssiparien luokittelu

	Yhteisöllisyys–erillisyyss -jännite		Avoimuus–sulkeutuneisuus -jännite		Aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännite	
	Yhteisöllisyys	Erillisyyss	Avoimuus	Sulkeutuneisuus	Aktiivinen osallistuminen	Passiivinen osallistuminen
Kilpailevat ylädiskurssit						
Kilpailevat aladiskurssit = Diskurssipari	Työnteko yhdessä	Työnteko yksin	Avoim keskusteluyhteys	Avoimen keskusteluyhteyden puuttuminen	Etäosallistujan aktiivinen rooli	Etäosallistujan sivusta seuraajan rooli
Kilpailevat aladiskurssit = Diskurssipari	Tiimin sisäiset keskustelut	Asioiden pohdiskelu itsenäisesti	Asioiden esiin tuominen	Asioiden kertomatta jättäminen	Etäosallistujan osallistaminen on huomioiva ele	Etäosallistujan osallistaminen luo paineita
Kilpailevat aladiskurssit = Diskurssipari	Vapaa-ajan viettäminen tiimin kesken	Vapaa-ajan vietosta jättäytyminen	Tietämättömyyden ilmaiseminen	Tietämättömyyden peitteleminen		

Tutkielman toinen tutkimuskysymys on “Millaisia jännitteiden hallinnan keinoja voidaan tunnistaa monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenten käsityksissä tiimin vuorovaikutuksesta?”. Tähän kysymykseen haettiin vastausta laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Laadullisella sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa tekstiaineistosta tehdään tulkintoja koodaamalla, tunnistamalla teemoja ja luokittelemalla näitä systemaattisesti (Hsieh & Shannon 2005, 1278) sekä “pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa lähestytään sen omilla ehdoilla ilman, että esimerkiksi jokin teoria ohjaisi aineistosta tehtäviä tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Sisällönanalyysi koostui viidestä vaiheesta. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta pyrittiin tunnistamaan merkityksiä, joissa haastateltavat kuvailevat, miten tiimissä on toimittu, jos tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee ristiriitaisuuksia tai ongelmatilanteita. Koska jännitteet eivät välttämättä aiheuta ristiriitaisia tilanteita tai konflikteja, aineistosta etsittiin myös merkityksiä, joissa haastateltavat kuvailevat, millainen vuorovaikutus tiimissä tukee sujuvaa monipaikkaista työntekoa. Tiimityöskentelyä tukeva vuorovaikutus ennaltaehkäisee tiimin toimintaa haittaavien jännitteiden muodostumista ja on näin ollen osa jännitteiden hallintaa.

Analyysin toisessa vaiheessa löydetty merkitykset koottiin erilliseen tiedostoon, jossa niille annettiin kuvaavat nimet eli koodit. Koodeja olivat esimerkiksi “onnistuneen asiakasprojektin juhlistaminen” ja “keskittymisajasta ilmoittaminen”. Laadullisen sisällönanalyysin kolmannessa vaiheessa koodit ryhmiteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi eli teemoiksi. Jokainen teema muodosti yhden jännitteen hallinnan keinon, joka nimettiin sen sisältöä kuvaavaksi. Jännitteen hallinnan keinoja muodostettiin analyysin tuloksena kolme: keskusteleminen, ilmoittelu sekä positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitäminen. Keskustelemisen alle ryhmiteltiin erilaisista viestintäyyleistä keskusteleminen, kuukausittaiset kuulumiset sekä etäosallistumisen haasteista keskusteleminen chatissa (ks. taulukko 2). Toinen jännitteen hallinnan keino oli ilmoittelu, jonka alle ryhmiteltiin toimistolle menemisestä ilmoittaminen, työtehtävien etenemisestä ilmoittaminen sekä tavoitettavuudesta ilmoittaminen. Kolmas jännitteen hallinnan keino oli positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitäminen, jonka alle ryhmiteltiin onnistumisten esiin nostaminen, toisten työn arvostuksen osoittaminen sekä myönteisten tunteiden ilmaiseminen.

TAULUKKO 2 Jännitteiden hallinnan keinojen luokittelu

<b>Keskusteleminen</b>	<b>Ilmoittelu</b>	<b>Positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitäminen</b>
Erilaisista viestintäyyleistä keskusteleminen	Toimistolle menosta ilmoittaminen	Onnistumisten esiin nostaminen
Kuukausittaiset kuulumiset	Työtehtävien etenemisestä ilmoittaminen	Toisten työn arvostuksen osoittaminen
Etäosallistumisen haasteista keskusteleminen chatissa	Tavoitettavuudesta ilmoittaminen	Myönteisten tunteiden ilmaiseminen

Analyysin neljännessä vaiheessa varmistettiin, että analyysin tuloksena saadut jännitteiden hallinnan keinot ovat päteviä. Tämä tehtiin arvioimalla sitä, vastaavatko jännitteiden hallinnan keinot aineiston kohtia, joissa haastateltavat kuvailevat tiimin vuorovaikutusta haastavassa tilanteessa tai kertovat, millainen vuorovaikutusta tukee sujuvaa monipaikkaista työskentelyä tiimissä. Esimerkiksi ilmoittelun jännitteen hallinnan keinoa verrattiin aineistossa kohtiin, jossa haastateltavat kertovat, millaisista asioista he jakavat tietoa muille tiimin jäsenille, jotta yhteinen työskentely olisi sujuvaa, kun tiimin jäsenet eivät välttämättä ole fyysisesti samassa paikassa. Analyysin viidennessä vaiheessa aineistosta valittiin jännitteiden hallinnan keinoja kuvaavat aineistoesimerkit.

## 5 Tulokset

### 5.1 Jännitteet monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa

Tämän työn tavoitteena oli kuvata, millaisia jännitteitä ja jännitteiden hallinnan keinoja monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Tulokset osoittavat, että monipaikkainen työ vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen monin tavoin ja vuorovaikutuksessa tasapainoillaan jännitteitä muodostavien kilpailevien diskurssien välillä. Tutkimuksen kohteena olevassa tiimissä voidaan tunnistaa jännitteitä, mutta näyttäisi siltä, että jännitteisyys ei kuitenkaan ilmene voimakkaina ristiriitoina tai konflikteina. On tulkittavissa, että tiimin jäsenet pyrkivätkin aktiivisesti hallitsemaan jännitteitä rakentavalla vuorovaikutuksella. Jännitteiden hallintaa käsitellään tarkemmin tulosten toisessa alaluvussa.

Seuraavaksi raportoidaan tutkimustulokset, jotka vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen “Millaisia jännitteitä voidaan tunnistaa monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenten käsityksissä tiimin vuorovaikutuksesta?”. Tulosten mukaan tiimin vuorovaikutuksessa esiintyy kolme jännitettä, jotka ovat yhteisöllisyys–itsenäisyys, avoimuus–sulkeutuneisuus sekä aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen.

#### **Yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännite**

Aineistosta tunnistettiin kolme diskurssiparia, jotka ilmentävät yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännitettä. Jännite tulee esiin, kun haastateltavat luonnehtivat tasapainoilua yhdessä ja yksin työskentelemisen välillä, yhteisen keskustelun ja itsenäisen pohdiskelun välillä sekä yhteiseen vapaa-ajan viettoon osallistumisen ja siitä pois jättäytymisen välillä.

*Työnteko yhdessä ja työntekeo yksin.* Aineistosta on tulkittavissa, että monipaikkainen työ on yhteisöllistä, vaikka siihen sisältyykin paljon kotona tehtävää itsenäistä työtä. Tulosten mukaan itsenäinen työskentely sopii tiimin jäsenille, mutta yksin työskentelyn vastapainoksi tiimissä kaivataan yhdessä työskentelyä ja työkavereiden tapaamista kasvokkain. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava tuo pohtien esiin yksin ja yhdessä tekemisen diskurssit ja tekee näin näkyväksi yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännitteen molemmat puolet:

[Esimerkki 1]: Niin sit se tavallaan mä teen yksin, mutta mä en tavallaan tee yksin vaan yhdessä tehdään. - - Mutta en koe, että se ois mitenkään yksinäistä niin sanotusti etäaikana. Tietenkin kaikki kokee eri tavalla, mutta mä en oo kokenut, että se ois mitenkään ollut sellaista.

Haastateltava suosii jännitteestä yhteisöllisyyden puolta, kun hän sanoo, että työtä tehdään yhdessä ja ettei koe, että työnteke olisi mitenkään yksinäistä. Tämän jälkeen hän kuitenkin toteaa, että “tietenkin kaikki kokee eri tavalla” ja tuo näin esiin tiedostavansa, että tiimissä voi mahdollisesti esiintyä myös vastakkaisia käsityksiä työn yksinäisyydestä.

*Tiimin sisäiset keskustelut ja asioiden pohdiskelu itsenäisesti.* Tulosten mukaan monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä tiimin sisäiset keskustelut voivat vaatia enemmän vaivannäköä, sillä ajoittain tiimin jäsenet työskentelevät erillään toisistaan ja ovat yhteydessä toisiinsa teknologiavälitteisesti. Aineiston perusteella asioiden pohdiskelu itsenäisesti on yleistä, sillä tiimin jäsenet työskentelevät välillä erillään. Toisinaan, kun tiimin jäsenet työskentelevät samassa fyysisessä tilassa, sisäisiä keskusteluja käydään spontaanisti työnteon lomassa. Tulosten mukaan tiimissä annetaan erilaisia merkityksiä tiimin sisäisille keskusteluille. Yksi merkitys, joka aineistosta ilmeni, on “sisäinen työ”, jota tiimissä kuvaillaan työasioista keskusteluna, ajatusten vaihtamisena sekä ideoiden pallotteluna tiimin jäsenten kesken. Seuraavassa esimerkissä haastateltava avaa sisäisen keskustelun merkitystä tiimissä:

[Esimerkki 2]: Toimistopäivä on just sillä lailla, että kun ne keskustelut venyttää sitä päivää ja sitten huomaa, että vaikka mun piti jotain projektia tehdä kolme tuntia, niin mä oon tehnyt sitä vaan tunnin vaikka sinä päivänä. - - Mutta tietenkin sisäinen työ on siinä tosi arvokasta, koska sitten voi vaihtaa niitä ajatuksia, mitä ei välttämättä vaihtais tai mitä painis itsekseen oman päänsä sisällä nii sitten se on tosi antoisaa kuitenkin. Sit voi heti pallotella niitä asioita tai keskustella jostain asiakkuudesta tai projektista.

Kuten aineistoesimerkistä ilmenee, toisaalta asioista ja omista ajatuksista keskustelemisen koetaan “venyttävän päivää” ja vievän aikaa itsenäiseltä työnteolta. Toisaalta haastateltava kuvailee ajatustenvaihdon muiden kanssa olevan “tosi antoisaa” sekä osa tiimin sisäistä työtä, jota kuvaillaan “tosi arvokkaaksi”. Voidaan todeta, että tiimin jäsenten välisten keskustelujen ja itsenäisen pohdiskelun välillä tasapainoilu luo jännitteisyyttä tiimin vuorovaikutukseen.

*Vapaa-ajan viettäminen tiimin kesken ja vapaa-ajan vietosta jättäytyminen.* Tulokset osoittavat, että tiimissä panostetaan yhteiseen virkistystoimintaan ja tunnistetaan sen positiiviset vaikutukset tiimin yhteisöllisyyteen monipaikkaisessa työssä. Aineistosta käy ilmi, että tiimissä on vietetty vapaa-aikaa yhdessä muun muassa toisten harrastuksiin tutustuen. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava tunnistaa, että ajanvietto yhdessä tukee työkavereiden tuntemista:

[Esimerkki 3]: Meillä on ollut semmoinen, että ollaan jokainen vuorollaan esitellyt muille jonkun oman harrastuksensa niin, että on vinyt käytännössä koko porukan sitten harrastamaan tätä omaa harrastustaan, mikä on ollut ihan hauskaa ajanvietettä ja sitten siinä on ehkä tutustunu uuteen harrastukseen, mutta sitten on oppinut tuntemaan sen työkaverinsa ihan eri tavalla sen harrastuksen kautta.

Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava puolestaan kertoo, että olisi mukava tutustua työkavereihin, mutta hänestä ei kuitenkaan tunnu luontevalta osallistua tiimin virkistystoimintaan vapaa-ajalla:

[Esimerkki 4]: Sit on ollu niitä vapaa-ajalle tulevia niitä semmosia niin kuin jokainen vuorotellen saanu kehittää semmosen jonkun ohjelman, niinku oman harrastuksen. - - Mä oon silleen vähän huono lähtemään vapaa-aikana, että jotenkin sitä vapaa-aikaa käyttämään toisaalta sitten hirveesti. Et koen sen silleen, että vaikka olisi kivakin ja olis mukava tutustua ja näin, mutta että ehkä se ei mulle tunnu jotenkin semmoselta luontaselta.

Kuten kahdesta edellisestä aineistoesimerkistä ilmenee, vapaa-ajan viettämiseen liittyy tiimissä vastakkaisia käsityksiä, jotka kuvastavat yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännitteen eri puolia. Ensimmäisessä esimerkissä tulee ilmi yhteisöllisyyttä tukeva käsitys, että tiimin vapaa-ajan harrastusillat ovat hauska ajanviettotapa, jossa oppii tuntemaan työkavereita paremmin. Toinen aineistoesimerkki puolestaan kuvastaa itsenäisyyttä, jossa vapaa-ajalla ei ole luontevaa viettää aikaa tiimin kanssa.

### **Avoimuus–sulkeutuneisuus -jännite**

Aineistosta tunnistettiin kolme diskurssiparia, jotka ilmentävät avoimuus-sulkeutuneisuus -jännitettä. Jännite voitiin tunnistaa, kun haastateltavat kuvailevat vuorovaikutusta, joka tukee toimivaa monipaikkaista tiimityötä. Avoimuutta kuvataan aineistossa eri tavoin, kuten avoimena keskusteluyhteytenä, asioiden esiin tuomisena sekä oman tietämättömyyden ilmaisemisena. Avoimuuden kanssa kilpailevat sulkeutuneisuutta kuvaavat diskurssit. Tulosten mukaan tiimin vuorovaikutuksessa suositaan avoimuuden diskurssia kuvaavaa vuorovaikutusta. Jännitteisyys tulee näkyväksi, kun haastateltavat vahvistavat avoimuuden diskurssia osoittamalla esimerkinomaisesti myös sulkeutuneisuuden olemassaolon.

*Avoim keskusteluyhteys ja avoimen keskusteluyhteyden puuttuminen.* Tulosten mukaan tiimissä pidetään tärkeänä, että kaikkien tiimin jäsenten välillä on avoin keskusteluyhteys. Kuten seuraavasta aineistoesimerkistä ilmenee, avointa keskusteluyhteyttä pidetään tiimin

vuorovaikutuksessa tärkeänä normina, josta poikkeaminen koetaan hankaloittavan työn sujuvuutta:

[Esimerkki 5]: Se on niin kuin kaikista tärkein, että se avoin keskusteluyhteys säilyy. Se on ainut keino, että hommat sujuu ja ihmisillä on hyvä tehdä töitä etänä myös. Ja se on kaikkien vastuu mä näen sen, että se on tosi tärkeä nostaa asioita esiin.

Aineistoesimerkissä haastateltava asettuu avoimuuden diskurssin puolelle. Ilmaisuihin ”tärkein” ja ”ainut keino” voidaan tunnistaa negaatio, jolla poissuljetaan avoimuuden kanssa kilpaileva sulkeutuneisuuden diskurssi ja näin ollen suositaan avoimuuden diskurssia.

*Asioiden esiin tuominen ja asioiden kertomatta jättäminen.* Haastateltavat liittävät avoimuuteen myös asioiden esiin tuomisen. Aineistosta käy ilmi, että erityisesti esihenkilöt kannustavat tiimin jäseniä tuomaan esiin ja puhumaan niin positiivisista asioista kuin kehityskohdistakin. Seuraavassa esimerkissä kilpaileva diskurssipari voidaan tunnistaa, kun haastateltava kertoo, että asioiden esiin tuominen on velvollisuus ja tämän jälkeen mainitsee, että se ei ole vapaaehtoista. Haastateltava siis vahvistaa avoimuuden diskurssia ja asioiden esiin tuomisen merkitystä poissulkemalla eli negatoimalla asioiden esiin tuomisen vapaaehtoisuuden:

[Esimerkki 6]: Ollaan korostettu sitä, että asioista pitää puhua, kun kukaan ei ole ajatustenlukija, niin ei voi sillä tavalla ymmärtää. Et se on kumman ki, se on kaikkien vastuu, se ei ole vapaaehtoista, vaan se on vastuu. Että jos joku asia vaivaa, niin se tuodaan esiin, koska se on ainut tapa selvittää ne asiat. Kukaan ei pysty ymmärtämään tai tietämään siinä asiasta, jos siitä ei puhuta. Ja sitä ei voi edes olettaa, et semmonen murjottaminen ja asian itse hautominen vie asiaa yhtään mihinkään vaan se, että asioista pitää puhua.

Aineistosta käy ilmi, että tiimin sisällä on ollut tilanteita, joissa asioiden kertomatta jättäminen on haitannut työnteon sujuvuutta. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava suosii avoimuuden diskurssia tiedostaen, että asioiden kertomatta jättämisestä eli sulkeutuneisuudesta on aiheutunut hankaluuksia tiimin työprojekteille:

[Esimerkki 7]: Kyl me sitä on koko aika painotettu, että oltas mahdollisimman avoimia ja sanottas suoraan asioita eikä pimitetä mitään tietoa. - - Niitäkin tilanteita on ollut, että on jotain tietoa jäänyt - - saamatta niin siitä aiheutuu sitte kaikille projekteille hankaluuksia.

*Tietämättömyyden ilmaiseminen ja tietämättömyyden peitteleminen.* Kilpaileva diskurssipari voi tulla näkyväksi muiden vaihtoehtojen kertomisena. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee kokemustaan siitä, että tiimissä on hyväksyttävää avoimesti ilmaista, ettei tiedä

jotain asiaa. Tämä jälkeen hän kuvailee vaihtoehtoista tilannetta, jossa omaa tietämättömyyttä pitäisi tiimissä peitellä:

[Esimerkki 8]: Mun mielestä on ihanaa se, että ei tarvii työporukan kesken kenenkään ei tarvii esittää, että tietäis enempää ku mitä tietää. - - Vois olla myöski semmosta, että vähän kilpaillaan tai et täytys vähän esittää, että olen täysin asian päällä säilyttääkseen omat kasvot.

Vaihtoehtoista tilannetta haastateltava kuvaa tietämisestä “kilpailemisena” ja asioiden tietämisen “esittämisenä”. Haastateltava tuo esiin, että hänen käsityksensä tietämättömyyden ilmaisemisesta on vain yksi vaihtoehto ja voisi olla myös niin, että omaa tietämättömyyttä ei voisi tuoda tiimissä esiin yhtä avoimesti.

### **Aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännite**

Aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännitettä ilmentää kaksi diskurssiparia. Jännite voidaan tunnistaa, kun haastateltavat kuvaavat vuorovaikutusta hybridimuotoisessa kokouksessa, jossa osa kokouksen osallistujista on fyysisesti samassa paikassa ja osa mukana etänä teknologiavälitteisesti. Tulokset osoittavat, että etäosallistujan rooliin liitetään eriäviä käsityksiä tilanteessa, jossa enemmistö muista hybridikokouksen osallistujista on samassa fyysisessä tilassa. Jännitteisyys tulee näkyväksi erilaisissa osallistumiseen liittyvissä merkityksissä.

*Etäosallistujan aktiivinen rooli ja etäosallistujan sivusta seuraajan rooli.* Tiimin jäsenten mukaan aktiivinen osallistuminen hybridikokouksen vuorovaikutukseen on etänä haastavaa. Tulosten perusteella syynä tähän on esimerkiksi se, että etäosallistujan on hankala havainnoida muiden osallistujien ilmeitä ja eleitä ja päästä mukaan fyysisesti samassa tilassa olevien keskustelurytmiin. Näin ollen keskustelussa on hankalampaa pysyä mukana, ja etäosallistujalle on tyypillistä jäädä seuraamaan keskustelua sivusta. Seuraavassa aineistoesimerkissä sivusta seuraamisen diskurssia vahvistetaan toteamalla, että etäosallistujan vuorovaikutusrooli on “automaattisesti” sivusta seuraaja:

[Esimerkki 9]: Se menee automaattisesti niin, että se joka on etänä langoilla on enemmän sellanen sivusta seuraaja. Koska sieltä on hirveen vaikee ottaa osaa keskusteluun, kun ei nää ihmisten eleistä, että kuka on vaikka seuraavaks sanomassa jotain tai se flow katkee sitten.

Aineistosta voidaan tunnistaa myös toisenlainen käsitys etäosallistujan roolista hybridikokouksessa. Etäosallistujan odotetaan osallistuvan aktiivisesti hybridikokouksen vuorovaikutukseen, mitä voidaan pitää kilpailevana diskurssina sivusta seuraajan roolille.



Hybridikokouksen etäosallistujalta odotetaan aktiivista osallistumista erityisesti tärkeistä asioista keskusteltaessa:

[Esimerkki 10]: Sit ku on etänä nii on enemmän sillee, että sun pitää selkeemmin antaa jotai siihe. Koska sen huomaa sitte, ku sun naurun ääniä ei kuuluu tai sitä, et “joo vitsi ihan sika hyvä idea” nii sit siinä tulee semmone, et hetkone tää ei oookkaa muute sanonu mitään niin siltä kysytää ne kaikki tärkeet hommat, et haluaisitko jakaa ajatuksiasi tähän vaikeeseen probleemaan x. Et livenä on helpompi, et kaikki kokee, et tässä ollaa mukana ja toinen kuuntelee eikä tuu nii semmosta, et pitäis kysyä jotain, että saa toisen mukaan.

*Etäosallistujan osallistaminen on huomioiva ele ja etäosallistujan osallistaminen luopaineita.* Tiimin jäsenet pyrkivät ottamaan hybridikokouksen etäosallistujan mukaan vuorovaikutukseen esimerkiksi jakamalla puheenvuoroja ja kysymällä erikseen etäosallistujan mielipidettä. Aineistosta käy ilmi, että etäosallistujan osallistaminen keskusteluun koetaan olevan positiivinen asia ja huomioiva ele. Toisaalta haastateltava kuvailee, että se voi luoda paineita, sillä kaikkien kokoukseen osallistujien huomio kohdistuu juuri etäosallistujaan ja hänen puheenvuoroonsa. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava pohtii tätä etäosallistujan rooliin liittyvää jännitteisyyttä:

[Esimerkki 11]: Meidän projektinvetäjät sitte yleensä kysyy, että “mitenkäs siellä etänä, et onko jotai ajatuksia”, mikä on tosi hyvä. Et niillähän ne on tilanteen päällä ja tosi hyvä, et ne myöski huomioi ja kyselee. Mut myöskin joskus on tullu sellane tilanne, et on tullu todella vaikee kysymys, mihin sitte ei oo ollu oikeesti sitä ajatusta ja sit, ku sieltä tulee, et “no onko etäilijöillä jotai ajatusta” nii sithän siinä tulee asiakkaan eessä semmone vaa, et no pakkoha tässä nyt on jotai fiksua yrittää sanoa.

Kilpaileva diskurssi voidaan havaita esimerkiksi ilmaisusta “myöskin”, kun haastateltava kuvailee hybridikokouksen vuorovaikutustilannetta kahdesta näkökulmasta. Toisaalta on hyvä, että etäosallistujaa huomioidaan ja osallistetaan keskusteluun kysymällä erikseen hänen ajatuksiaan. Toisaalta mielipiteen kysyminen on koettu myös epämiellyttävänä tilanteessa, jossa asiakaspalaverissa etäosallistujalla ei ole ollut käsiteltävään asiaan mitään “fiksua” sanottavaa.

## **5.2 Jännitteiden hallinta monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa**

Tässä alaluvussa raportoidaan tutkimustulokset, jotka vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen “Millaisia jännitteiden hallinnan keinoja voidaan tunnistaa monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenten käsityksissä tiimin vuorovaikutuksesta?”

Jännitteiden hallinnan keinoja tunnistettiin aineistosta kolme: keskusteleminen, ilmoittelu ja positiivisen viestintäilmapiiirin ylläpitäminen.

## Keskusteleminen

Keskusteleminen jännitteiden hallinnan keinona voitiin tunnistaa aineistosta kolmen aiheen yhteydessä, jotka olivat erilaiset viestintätyylit, kuukausittaiset kuulumiset sekä hybridikokoukseen osallistumisen haasteet.

*Erilaisista viestintätyyleistä keskusteleminen.* Tulosten mukaan haastateltavat tunnistavat, että tiimin jäsenillä on erilaisia viestintätyylejä ja tiedostavat, että niillä on vaikutusta tiimin vuorovaikutukseen. Huomion kiinnittymistä viestintätyyleihin perustellaan sillä, että monipaikkaisessa työssä yhteydenpito toisiin on usein teknologiavälitteisen kirjoitetun viestinnän varassa, jolloin ilmenee eroja kirjoitustyyliä ja emojien käytössä. Mahdollisia erilaisista viestintätyyleistä johtuvia ristiriitatilanteita haastateltavat kuvaavat väärinkäsityksinä ja -ymmärryksinä, jotka olisi syytä yhdessä keskustellen selvittää. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvailee tilannetta, jossa keskustelemalla pyrittiin ratkomaan erilaisista viestintätyyleistä aiheutunutta väärinkäsitystä:

[Esimerkki 12]: On meillä ollu ehkä yks semmonen vähän isompikin asia, mikä on nimenomaan tullut tämmösestä ehkä väärinymmärryksestä toisen kommunikaatiotyylissä. Niin silloin ollaan näitten kyseisten henkilöiden kanssa siitä puhuttu, että hei, tää on mun tapa vaan viestiä, että mä en tarkottanut sillä mitään ikävää tai loukkaavaa. Just, että ei tulis sellaisii väärinymmärryksiä. - - Joskus saattaa tulla väärinkäsityksiä kirjoitetussa viestinnässä. Tällasii, mitä ei ole tarkotettu. Itellä on erilainen tyyli viestiä, niin sitten ymmärtää sen toisen tyylin vähän väärin. Niihin on tärkeä sitten vaan puuttua ja käydä ne asiat läpi.

Viestintätyyleistä on keskusteltu tiimissä myös silloin, kun uusi työntekijä liittyy tiimiin. Uuden tiimin jäsenen kanssa haluttiin keskustella erilaisista viestintätyyleistä, kuten haastateltava alla olevassa aineistoesimerkissä kertoo:

[Esimerkki 13]: Sillon, ku mä alotin, niin itse asiassa aika moni halus jutella mun kaa siitä, miten he laittaa mulle viestejä, miten he kirjottaa viestejä. Ykski sano, että sen takii, että hän saattaa tehdä sillee, että jos se on just suunnittelemassa jotain ja sil tulee joku nopee kyssäri, niin se vaan kirjottaa sen kyssärin ja lähettää, vaikka se ois muuten semmonen ihminen, et se laittaa paljo hymiöitä. Niin sit se halus vaan jutella sen auki, että se ei sitte tarkota sitä, et hän ois jotenki ärsyyntynyt. - - Et halus jutella auki sen, et mitenkä laitetaan toistemme kanssa viestiä. Ja useemman kanssa oli tästä puhetta, niin se oli musta tosi hauska, huomaavainen tapa siihen, kun mä just alotin.

Aineistoesimerkistä on tulkittavissa, että tiimissä pyritään ennaltaehkäisemään erilaisista viestintätyyleistä mahdollisesti aiheutuvia väärinkäsityksiä ja jännitteitä. Kahden edeltävän

aineistoesimerkin valossa näyttäisi siltä, että eri viestintätyyleistä keskustelemalla pyritään välttämään tilannetta, jossa keskustelematta jättäminen aiheuttaisi jännitteisyyttä tiimin vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa tunnistettujen jännitteiden valossa tämä väärinkäsitysten ehkäiseminen keskustelun keinoin voitaisiin tulkita pyrkimyksenä avoimuuteen. Voisi siis päätellä, että keskustelu on keino hallita tiimissä esiintyvää avoimuus–sulkeutuneisuus -jännitettä.

*Kuukausittaiset kuulumiset.* Tiimissä on otettu käyttöön kuukausittaiset kuulumiset, joiden ideana on, että henkilöstöjohtaja pääsee juttelemaan kerran kuussa vapaamuotoisesti kahden kesken jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Uusi käytäntö koettiin tarpeelliseksi, jotta tiimin jäsenillä olisi monipaikkaisessa työssä riittävästi mahdollisuuksia nostaa esille asioita, joista he haluavat keskustella, kuten haastateltava seuraavassa esimerkissä kuvailee:

[Esimerkki 14]: Kun mä otin meillä nyt vuodenvaihteessa isommin koppia just tästä henkilöstöjohtamisesta kokonaisuudessaan, nii sillen mä ite sanoin, että mä haluan ottaa esim. nää kuukausittaiset kuulumiset semmosena epävirallisena. Että on aina joku paikka, minne voi kerätä vaikka asioita, mitä tulee mieleen siinä tehdessä, mutta niitä ei siinä tekemisen yhteydessä välttämättä halua tai ehdi nostaa esille. Et sitä varten on kanava.

Kuukausittaisilla kuulumisilla tuetaan asioiden esiintuomista ja tiedon jakamista tiimissä. Tiimissä ilmeneviin jännitteisiin peilaten voitaisiin sanoa, että kuukausittaisilla kuulumisilla pyritään hallitsemaan avoimuus–sulkeutuneisuus -jännitettä.

*Etäosallistumisen haasteista keskusteleminen chatissa.* Aineistosta käy ilmi, että hybridikokouksen vuorovaikutukseen osallistuminen etänä koetaan haastavaksi. Eräs haastateltava kertoo, että ollessaan hybridikokouksessa etäosallistujana, hän on jutellut toisen etäosallistujan kanssa kokouksen keskusteluun osallistumisesta chatissa:

[Esimerkki 15]: Joo ja joskus tekee sillee, et me sitte chattaillaan jonkun työkaverin kanssa, joka on kans etänä, vaa sillee, että “yritä nyt jotain järkevää sanoa, et täs oli hyvä väli, mut en tiä oisko ees tarvinnu sanoa”. Et huomaa, et tulee semmone, et (nauraa) no pakko mun nyt on jotenki osallistuu, ettei joku aattele, et no toi ei nyt oo yhtä mukana. Mut sitte aina on sellane, että no eipä oikeestaan ollu sanomise arvone asia (nauraa) edes.

Haastateltava osoittaa pohtivansa keskusteluun osallistumisestaan esimerkiksi siitä näkökulmasta, millaisena muut näkevät hänen osallistumisensa. Toisen etäosallistujan kanssa keskustelemalla todennäköisesti pyritään hallitsemaan epävarmuutta, joka liittyy hybridikokouksen vuorovaikutukseen osallistumiseen etänä. On tulkittavissa, että chatissa keskustelemalla pyritään hallitsemaan hybridikokoukseen liittyvää, etenkin

etäosallistumisessa esille tulevaa, aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen - jännitettä.

## Ilmoittelu

Aineistosta voidaan tunnistaa, että ilmoittelu on yksi tiimin jännitteiden hallinnan keinoista. Haastateltavien tiimin vuorovaikutuksen kuvauksista käy ilmi, että tiimin jäsenet ilmoittavat toisilleen aktiivisesti muun muassa toimistolle menosta, työtehtävien etenemisestä sekä tavoitettavissa olemisesta.

*Toimistolle menosta ilmoittaminen.* Tiimin jäsenet ilmoittavat toisilleen, jos he ovat menossa tekemään töitä tiimin yhteiselle toimistolle. Aineistosta käy ilmi, että toimistolle mennään yleensä siitä syystä, että siellä pääsisi näkemään kasvokkain sekä työskentelemään yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kertoo, että toimistolle ei ole niin mieluisaa mennä, jos siellä ei ole muita tiimin jäseniä samaan aikaan:

[Esimerkki 16]: Jos mennään toimistolle niin sitten se kerrotaan tuolla chatissa, okei, että mä oon tänään sitten toimistolla tai että mä meen huomenna toimistolle, että jos joku muukin haluaa tulla niin sitten siellä on joku kaveri. Koska se on vähän tympeetä mennä sinne toimistolle ja tajuta, että mä oon täällä yksin ja siinä ei mitään muuta kuin menettää sen tunnin elämästään aamulla ja iltapäivällä matkojen takia.

*Työtehtävien etenemisestä ilmoittaminen.* Tiimin jäsenet ilmoittavat toisilleen myös valmiiksi saaduista työtehtävistä. Monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenet työskentelevät ajoittain erillään toisistaan. Tämä voi hankaloittaa tiimin yhteisten projektien etenemisen seuraamista, kun toisten työskentelyä ei aina pääse seuraamaan vierestä. Näin ollen tiimin jäsenten on tärkeää raportoida omien työtehtävien etenemisestä muulle tiimille. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava avaa, millainen merkitys työtehtävien etenemisestä ilmoittamisella on tiimin työskentelylle:

[Esimerkki 17]: Aina, kun mä saan jonkun asian valmiiksi, mä yleensä viestin sen sitten sisäisessä kanavassa, et ”hei mä oon saanu tän valmiiks”, että kaikki tietää sen, että kukaan ei ihmettele, että missähän tämä juttu on. Koska minulle on tärkeintä se, että mun työpöytä on tavallaan kaikille selvä, että kenenkään ei tarvitse arvailla, että oonko mä nyt toimeton tai mahtuukseks mulle jotain. - - Niin mahdollisimman semmosta läpinäkyvää työskentelyä, koska se on tässä ajassa muuten haastavaa, jos sä et tavallaan raportoi tonne kanaviin, et mitä sä teet.

*Tavoitettavuudesta ilmoittaminen.* Tulosten mukaan tiimin jäsenet ilmoittavat toisilleen myös, mikäli he eivät ole työpäivän aikana tiettyyn aikaan tavoitettavissa eli heihin ei saa yhteyttä tiimin sisäisissä viestintäkanavissa. Tällä pidetään muut tiimin jäsenet tietoisina siitä,

miten oma työpäivä kuluu, kun tiimin jäsenet eivät välttämättä tee töitä fyysisesti samassa paikassa. Tavoitettavuuden muutoksesta ilmoittamisella huomioidaan muut tiimin jäsenet, jotta heidän ei tarvitse miettiä, miksi esimerkiksi tauolle lähtenyt tiimikaveri ei vastaa viesteihin. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kertoo esimerkkutilanteen:

[Esimerkki 18]: Jos meillä menee pois koneen ääreltä nii sit meillä ilmoitetaan sellasee ryhmään, missä on poissaolot, et ilmoiteta vaikka, että käyn tuolla auringossa käppäilemässä, et puhelimesta tavoittaa, mut en oo koneella.

Tutkittava tiimi tekee luovaa työtä, jossa on tärkeää saada ajoittain keskittyä rauhassa oman työn tekemiseen ilman häiriötekijöitä. Haastateltavien mukaan tiimin jäsenet tiedostavat tämän ja arvostavat toisten työrauhaa. Kuten seuraavassa aineistoesimerkissä ilmenee, tiimissä voidaan ilmoittaa muille, että ei ole tietynä aikana tavoitettavissa, koska tarvitsee keskittymisaikaa työntekoon:

[Esimerkki 19]: Se on mulle itelle hirveän tärkeetä, jos mulla on jotain, että mä tarviin vaikka kaks tuntia aikaa johonkin, et mä voin sanoa sen, että ”hei mä tarviin nyt kaks tuntia silleen, että kukaan ei puhu mulle” nii sit kukaan ei puhu mulle. Kaikki arvostaa sitä, että tarvii semmosta aikaa. Kaikki ymmärtää myös sen, että tässä työssä tarvitsee myös sitä keskittymisaikaa.

Ilmoittelulla pyritään siihen, että tiimissä tiedetään, miten tiimin jäsenten työpäivät kuluvat ja milloin muut ovat tavoitettavissa tai tavattavissa toimistolla. Tämä luo tunnetta siitä, että töitä tehdään yhteisöllisesti yhdessä, vaikka tiimin jäsenet työskentelevätkin monipaikkaisesti. Näyttäisi siis siltä, että ilmoittelulla hallitaan yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännitettä.

### **Positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitäminen**

Tulokset osoittavat, että positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitäminen on yksi keino hallita jännitteitä tiimin vuorovaikutuksessa. Positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitämiselle annettiin aineistossa useista merkityksiä, joita olivat onnistumisten esiin nostaminen, toisten työn arvostuksen osoittaminen sekä myönteisten tunteiden ilmaiseminen.

*Onnistumisten esiin nostaminen.* Tiimissä pidetään yllä hyvää yhteishenkeä nostamalla esiin ja juhlimalla yhteisiä onnistumisia. Yhteisiä onnistumisia ovat muun muassa loppuun saatetut projektit ja asiakkaalta saatu positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä. Seuraavassa aineistoesimerkissä haastateltava kuvailee, kuinka tärkeää onnistumisen esiin nostaminen yhdessä on:

[Esimerkki 20]: Pitää muistaa myös keskustella onnistumisista ja nostaa hyviä asioita, kehuja ja maaliin saatettuja projekteja. Tämmösiä näin juhlistaa, että se ei oo vaan sitä työn painamista ja sitten asiat valmistuu, mutta mitään ei sitten noteerata. Että siinä tulee kuitenkin sitten semmonen, että vähän siistiä, että saatiin nyt tämäkin homma maaliin ja asiakkailta saatiin tällaista palautetta. Ne on tosi tärkeitä.

*Toisten työn arvostuksen osoittaminen.* Haastateltavien mukaan tiimissä kunnioitetaan ja arvostetaan toisten työtä. Kunnioitusta ja arvostusta osoitetaan vuorovaikutuksessa muun muassa kehumalla kollegaa, kuten haastateltava seuraavassa aineistoesimerkissä kertoo:

[Esimerkki 21]: Kun joku onnistuu tai tulee tosi hyvä, niin kyl se on semmonen, että me leijaillaan siellä ihan kaikki. - - Kehutaan, kunnioitetaan ja arvostetaan työkaveria ja se näkyy kyllä tuolla tosi hyvin. Että se ei ole onneks hälventyny. Se oli siellä livenäkin kyllä taputeltiin toisiamme, mutta se ei ole onneksi hälventyny tossa etätyön myötä. Se on pysyny, mikä on kyllä tosi hyvä. Se on semmosta huomioimista ja välittämistä.

*Myönteisten tunteiden ilmaiseminen.* Kun tiimin jäsenet tekevät työtä monipaikkaisesti, teknologiavälitteisten viestintäkanavien merkitys tiimin vuorovaikutuksessa korostuu. Haastatteluissa tuli ilmi, että tiimin jäsenet pyrkivät osoittamaan positiivisia ja lämpimiä tunteita sekä ilmaisemaan toisen huomioon ottamista tiimin viestintäkanavissa esimerkiksi käyttämällä emojeita:

[Esimerkki 22]: Just se, että viestintä on myös siellä kanavissa semmoista lämmintä. Vaikkei näekään toista niin tietää tavallaan, että se toinen on hyvällä fiiliksellä siellä langan toisessa päässä ja se välitetään myös se viesti ja toisen huomioon ottaminen myös sillä, että käytetään niitä emojeita. Ja ei tietenkään kaikki käytä niin paljon, mutta niitä saadaan niihin viesteihin se tunnelataus. Varsinkin nyt, kun näinä aikoina on vähän haastavaa muuten tämä viestintä, jos ei välttämättä nää paikan päällä, niin se on ollut ehkä semmoinen positiivinen juttu myös siinä työyhteisössä.

Tulokset osoittavat, että tiimissä pyritään luomaan yhteisiä tapoja, joilla voidaan aktiivisesti osoittaa tukea ja toisten työn arvostamista. Tällaisella vuorovaikutuksella tuetaan ja ylläpidetään tiimin yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa työssä, johon kuuluu paljon myös itsenäistä työskentelyä ja yksinoloa. Voitaisiin siis tulkita, että ylläpitämällä positiivista viestintäilmapiiriä tiimi pyrkii hallitsemaan yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännitettä.

## 6 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, millaisia jännitteitä ja jännitteiden hallinnan keinoja monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Tulosten mukaan tutkittavan tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee kolme jännitettä, jotka olivat yhteisöllisyys–itsenäisyys, avoimuus–sulkeutuneisuus sekä aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen. Yhteisöllisyys–itsenäisyys jännite tulee näkyväksi, kun tutkittava tiimi tasapainoilee yksin ja yhdessä työskentelemisen välillä, yhteisten keskustelun ja itsenäisen pohdiskelun välillä sekä yhteiseen vapaa-ajan viettoon osallistumisen ja siitä pois jättäytymisen välillä. Avoimuus–sulkeutuneisuus -jännite käy puolestaan ilmi, kun tiimin jäsenet kuvailevat, että monipaikkaista työtä tukeva vuorovaikutus on avointa. Tiimin vuorovaikutuksessa avoimuus ilmenee muun muassa avoimena keskusteluyhteytenä, hyvien ja kehitettävien asioiden esiin tuomisena sekä oman tietämättömyyden ilmaisemisena. Vaikka tiimi suosiikin avoimuutta vuorovaikutuksessaan, aineistosta voidaan tunnistaa myös sulkeutuneisuuden olemassaolo. Aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännite on tunnistettavissa, kun tiimin jäsenet kuvailevat etäosallistujan vuorovaikutukseen osallistumisen haasteita hybridikokouksessa. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että tiimi jäsenet pyrkivät hallitsemaan tässä tutkielmassa tunnistettua kolmea jännitettä keskustelemisen, ilmoittelun sekä positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitämisen keinoin.

Tässä työssä sovelletaan tiimin vuorovaikutuksen tarkasteluun relationaalisen dialektiikan teoreettista viitekehystä, joka on alunperin kehitetty interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun. Huomionarvoista on, että tuloksiksi saaduista jännitteistä voidaan kuitenkin havaita yhtymäkohtia relationaalisen dialektiikan perusjännitteisiin. Yhteisöllisyys–itsenäisyys -jännite muistuttaa relationaalisen dialektiikan alkuperäistä integraation ja erottautumisen jännitettä, joka kuvastaa yksilöiden tarvetta toisaalta olla yhteydessä toisiin ja toisaalta säilyttää itsenäisyys. Avoimuus–sulkeutuneisuus -jännite mukailee ilmaisemisen ja yksityisyyden jännitettä, jossa jännitteisyys rakentuu toisaalta tarpeesta puhua avoimesti ja toisaalta samanaikaisesti säilyttää yksityisyyttä. (Baxter & Montgomery 1996, 79, 132.) Aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännite puolestaan on uusi tässä tutkielmassa aineistolähtöisesti tunnistettu jännite, joka ilmenee tiimin hybridikokouksissa. Voidaan ajatella, että hybridikokous on monipaikkaisen työn kannalta olennainen vuorovaikutustilanne, ja onkin kiinnostavaa, että siihen liittyvät osallistumisen haasteet muodostivat tässä tutkielmassa jännitteen.

Jännitteitä tarkastellessa on syytä huomioida, että ne ovat osa vuorovaikutussuhteen perusolemusta (Baxter 2011). Jännitteisyys ei siis itsessään ole negatiivinen asia, eikä jännitteitä niinkään pyritä ratkaisemaan, vaan hallitsemaan (Baxter & Norwood 2015; Putnam, Fairhurst & Banghart 2016). Jännitteiden hallinnalla voidaan ehkäistä mahdollisesti jännitteistä aiheutuvaa epävarmuutta ja ahdistusta (Putnam, Myers & Gailliard 2014). Tulosten valossa näyttäisi siltä, että tiimi pyrkii hallitsemaan jännitteitä vuorovaikutuksessa kolmella eri tavalla, jotka olivat keskusteleminen, ilmoittelu sekä positiivisen viestintäilmapiirin ylläpitäminen. Keskusteleminen jännitteen hallinnan keinona tulee esiin avoimuus–sulkeutuneisuus jännitteen yhteydessä. Kirjallisuudessa esiteltyjen jännitteiden hallinnan strategioihin peilaten, erilaisista viestintätyyleistä keskusteleminen ja kuukausittaisten kuulumisten käyttöönotto ovat valinnan strategiaa. Valinta on jännitteiden hallinnan strategia, jossa suositaan vain toista jännitteen päistä ja täten laiminlyödään tai kielletään vastakkaisen jännitteen pään olemassaolo (Baxter & Montgomery 1996, 100; Seo, Putnam & Bartunek 2004, 76). Keskustelulla ja kuulumisten kysymisellä tiimissä pidetään yllä avointa keskusteluyhteyttä sekä rohkaistaan tuomaan esiin mieltä askarruttavia asioita. Näin ollen tiimissä valitaan suosia avoimuus–sulkeutuneisuus -jännitteen avoimuuden päätä.

Tulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että hybridikokouksen etäosallistujat pyrkivät hallitsemaan aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännitettä keskustelemalla hybridikokouksen aikana chatissa. Aineistosta kävi ilmi, että etäosallistujat keskustelivat chatissa keskenään siitä, pitäisikö kokouksessa meneillään olevaan keskusteluun osallistua vai ei. Kirjallisuuden perusteella voitaisiin päätellä, että hybridikokouksen etäosallistujat käyttävät jännitteiden hallinnan strategioista häilymistä. Häilymisen strategiassa “seilataan” jännitteen vastakkaisten päiden välillä suosien vaihtelevasti jännitteen toista päätä tilanteesta, ajasta tai paikasta riippuen (Baxter & Montgomery 1996, 99). Tulosten mukaan hybridikokouksen etäosallistujat seilaavat aktiivisen osallistumisen ja passiivisen osallistumisen välillä tilanteen ja hybridikokouksen tarkoituksen mukaan.

Tulokset osoittavat, että monipaikkaista työtä tekevä tiimi tasapainoilee yhteisöllisyyden ja itsenäisyyden välillä. Kirjallisuuden perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimi pyrkii hallitsemaan yhteisöllisyys–erillisyyss -jännitettä vuorovaikutuksessa integraation strategialla. Integraation strategiassa jännitteen vastakkaisia päitä pyritään huomioimaan samaan aikaan ja sulauttamaan ne yhteen. Näin pyritään löytämään tasapaino ja luomaan keskitite, joka neutralisoi jännitteen. (Seo ym. 2004, 76.) Monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenet tekevät ajoittain töitä itsenäisesti, mikä tukee yhteisöllisyys–erillisyyss -jännitteen erillisyyden



puolta. Samalla tiimi kuitenkin huomioi jännitteen yhteisöllisyyden puolen panostamalla yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Tulosten perusteella tiimi pitää huolta yhteisöllisyydestä muun muassa ylläpitämällä positiivista viestintäilmapiiriä sekä viettämällä vapaa-aikaa yhdessä, mikä tuo vastapainoa itsenäiseen työskentelyyn.

Vaikuttaisi siltä, että tiimin jäsenet pyrkivät hallitsemaan yhteisöllisyys–erillisyyss -jännitettä myös ilmoittelulla. Tiimin jäsenet ilmoittelevat toisilleen muun muassa toimistolle menemisestä, oman työn edistymisestä sekä tavoitettavissa olemisesta. Monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenet tekevät töitä ajoittain fyysisesti eri paikoissa, joten ilmoittelulla pidetään muut tiimin jäsenet tietoisina omien työpäivien etenemisestä. Tulosten valossa voidaan sanoa, että ilmoittelulla luodaan tiimin jäsenten kesken yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä ylläpidetään yhteyttä tiimikavereihin, jotka työskentelevät toisinaan eri paikoissa. Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimi tulee käyttäneeksi jännitteiden hallinnan strategioista integraatiota myös ilmoittelussa. Tiimissä huomioidaan samanaikaisesti jännitteen erillisyyden pää itsenäisellä työskentelyllä sekä jännitteen yhteisöllisyyden pää ilmoittamalla muille tiimin jäsenille omien työpäivien ja työtehtävien etenemisestä.

Jännitteiden hallinta on tässä tutkielmassa merkittävässä roolissa, kuten aikaisemmassakin organisaatioiden ja tiimien jännitteiden tutkimuksessa (ks. esim. Gibbs 2009; Putnam ym. 2016; Woo 2019). Tutkittavan tiimin jännitteiden hallinnan keinot osoittavat, että tiimissä ollaan tietoisia monipaikkaisen työn erityispiirteistä ja ne osataan ottaa huomioon tiimin työskentelyssä. Tämän tutkielman tulosten ja kirjallisuuden perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimi käyttää integraation strategiaa yhteisöllisyys–erillisyyss -jännitteen hallitsemiseen, valinnan strategiaa avoimuus–sulkeutuneisuus -jännitteen hallitsemiseen sekä häilymisen strategiaa aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistumisen -jännitteen hallitsemiseen. Putnamin ym. (2014) mukaan jännitteisyyttä aiheuttavat ristiriidat voivat vahvistua, jos jännitteiden hallinnassa luotetaan pelkästään valinnan, häilymisen ja integraation strategioihin. Lisäksi Putnam ym. (2014) toteavat, että integraatio jännitteiden hallinnan strategiana voi lisätä stressiä ja epätasapainoa, sillä se sallii jännitteisten ristiriitaisuuksien jatkumisen.

Edellä mainitut jännitteiden hallinnan strategiat vaikuttavat kuitenkin tukevan tiimin sujuvaa monipaikkaista työskentelyä sekä soveltuvan tässä työssä esiin tulleiden jännitteiden hallitsemiseen. Yhteisöllisyys–erillisyyss -jännite on monipaikkaisesti työskentelevän tiimin ominaispiirre. Jännite on aina läsnä, sillä monipaikkaisen työn luonteeseen kuuluu, että töitä

tehdään osittain yhdessä ja osittain itsenäisesti eri paikoissa (vrt. täysin etänä työskentelevään tiimiin tai päivittäin samalla toimistolla työskentelevään tiimiin). Jännitettä ei siis voi “neutraloida” tai “ratkaista” ja siksi on tärkeää pyrkiä huomioimaan molemmat yhteisöllisyys–erillisyyks -jännitteen puolet sekä hakea tasapainoa niiden välille. Näyttäisi siis siltä, että integraation strategia soveltuu yhteisöllisyys–erillisyyks -jännitteen hallitsemiseen monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä.

Tutkittavassa tiimissä avoimuudelle annettuja merkityksiä suosittiin sulkeutuneisuudelle annettujen merkitysten sijaan. Avoimuutta voidaan pitää hyvänä piirteenä tiimissä ja siihen on hyvä kannustaa tiimin jäseniä. Avoimuutta ei voi kuitenkaan olla olemassa ilman sulkeutuneisuutta, kuten relationaalisen dialektiikan teorian perusteella tiedetään. Sulkeutuneisuuden suosiminen voi kuitenkin olla haitaksi tiimin vuorovaikutukselle ja toiminnalle. Asioiden kertomatta jättämisestä voi seurata esimerkiksi konflikteja tiimin sisällä. Avoimuuden suosiminen valinnan strategialla vaikuttaa siis toimivalta ratkaisulta tutkittavassa tiimissä. Häilymisen strategiaa käytettiin hybridikokouksessa aktiivisen ja passiivisen osallistumisen välillä tasapainoiluun. Voisi sanoa, että tämä oli tutkittavassa tiimissä toimiva jännitteen hallinnan strategia, sillä oman osallistumisen aktiivisuutta on tarkoituksenmukaista säädellä hybridikokouksen tarkoituksen, oman roolin ja tilanteen mukaan. Aktiivisen osallistumisen ja passiivisen osallistumisen jännite osoittaa, että tiimin jäsenillä on kuitenkin eriäviä käsityksiä hybridikokouksen etäosallistujan roolista. Tästä syystä tiimin olisi hyvä keskustella siitä, millaista osallistumista etäosallistujilta odotetaan ja näin uudelleenkehystää jännitettä yhdessä.

Monipaikkaisuus mahdollistaa joustavuuden työnteossa. Kirjallisuudesta tiedetään, että organisaation tuki ja säännöllinen vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa ovat avainasemassa sujuvan monipaikkaisen työn organisoinnissa sekä tuloksekkaassa monipaikkaisessa tiimityöskentelyssä (Choi 2018; Vătămănescu ym. 2022; Chen & Fulmer 2017).

Tutkittavassa tiimissä suhtaudutaan monipaikkaisen työn tekemiseen positiivisesti ja esihenkilöt pyrkivät tukemaan tiimin jäsenten työskentelyä parhaansa mukaan. Tiimin jäsenillä on vapaus itse organisoida työntekoaan sekä päättää siitä, missä ja milloin he työtehtävään tekevät. Tutkimuksesta tiedetään, että tällainen työnteon joustavuus voidaan nähdä työnantajan luottamuksen osoituksena, mikä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön sekä sitoutumista organisaatioon (Chen & Fulmer 2017; Weideman & Hofmeyr 2020).

Kirjallisuudessa on kuitenkin myös nostettu esiin, että monipaikkaisen työn tekeminen voi kuormittaa työntekijää, sillä jotkin vastuut, kuten työn organisoiminen ja työaikaohjeiden hallinta,

siirtyvät esihenkilöiltä työntekijälle itselleen (Jaakson & Kallaste 2010). Tutkittavan tiimin jäsenten haastatteluissa ei tullut ilmi, että monipaikkaisen työn olisi koettu lisäävän työn kuormittavuutta, vaikka haastateltavat tunnistivat, että oman työn vapaaseen organisointiin kuuluu myös vastuuta. Päinvastoin tiimin jäsenten käsityksistä voidaan tulkita, että joustava monipaikkainen työskentely on mieluisa ja toimiva järjestely, sillä se tuo vapautta ja sujuvuutta arkeen.

Vaikka joustava työnteko sopii tutkittavalle tiimille, se ei kuitenkaan vähennä yhteisöllisyyden merkitystä tiimin vuorovaikutukselle ja työskentelylle. Tutkimuksesta tiedetään, että monipaikkainen työ saattaa heikentää tiimin koheesiota, sosiaalisen tuen määrää ja jopa tiimin jäsenten välistä luottamusta, sillä esimerkiksi spontaanit kohtaamiset toimistolla vähenevät (Ajzen & Taskin 2021). Monipaikkaisesti työskentelevän tiimin jäsenten olisikin hyvä panostaa yhteisöllisyyden ylläpitoon säännöllisellä yhteydenpidolla viestintäteknologian avulla. Tällä voidaan vähentää erillään työskentelyn mahdollisia negatiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan. (Sewell & Taskin 2015.) Monipaikkaisesti työskentelevän tiimin olisi siis hyvä ottaa huomioon molemmat yhteisöllisyys–erillisyyss - jännitteen päät tiimin vuorovaikutuksessa sekä joustavien työjärjestelyjen reflektoinnissa. Tutkittava tiimi on ansiokkaasti pitänyt yllä vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä myös työskennellessään erillään toisistaan. Lisäksi tiimi on myös pitänyt huolta yhteisöllisyydestä muun muassa ylläpitämällä positiivista viestintäilmapiiriä sekä järjestämällä yhteisiä vapaamuotoisia hetkiä. Vaikuttaa siis siltä, että tiimissä on onnistuttu hyödyntämään monipaikkaisen työn mahdollistamaa joustavuutta työntekoon tiimin yhteisöllisyyden ylläpitoa unohtamatta.

Tulokset osoittavat, että tutkittavan tiimin jäsenet vaikuttavat havainnoivan tiiminsä vuorovaikutusta herkästi ja pyrkivät aktiivisesti kehittämään vuorovaikutuskäytänteitä monipaikkaista työtä tukeviksi. Tiimissä ei esimerkiksi tyydytä vain pitämään viikottaisia yhteisiä kahvihetkiä, vaan sen lisäksi tiimissä on otettu kuukausittain toistuvat keskusteluhetket henkilöstöjohtajan kanssa osaksi tiimin vakituisia käytänteitä. Näin tiimin jäsenille tarjotaan säännöllisesti tilaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja tiedonjaolle. On kuitenkin huomioitava, että tutkittava tiimi on pieni kahdeksan hengen tiimi, jossa kaikki tuntevat toisensa hyvin. Kirjallisuuden tiedetään, että mitä enemmän tiimissä on vuorovaikutukseen osallistuvia jäseniä, sitä todennäköisemmin tiimin jäsenillä on ristiriitaisia käsityksiä tiimin tavoitteista, rooleista ja käytänteistä. Nämä ristiriidat voivat ajan myötä muuttua jännitteiksi, jotka haittaavat tiimin vuorovaikutusta ja työskentelyä. (Gibbs 2009.)

Tutkittavan tiimin pieni koko selittää todennäköisesti osaltaan sitä, miksi monipaikkaisen työn koetaan sujuvan tiimissä niin hyvin.

Tämä tutkielma lisää ymmärrystä tiimeistä monipaikkaisessa työssä. Tässä työssä monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutusta tarkastellaan relationaalisen dialektiikan teorian näkökulmasta. Relationaalisen dialektiikan teorian avulla monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä ilmeneviä kilpailevia diskursseja voidaan teoretisoida jännitteiksi. Näin ollen jännitteisyyden kirjallisuutta voidaan hyödyntää monipaikkaista työtä tekevän tiimin työskentelyn ja vuorovaikutuksen erityispiirteiden tarkasteluun niin tässä työssä kuin tulevissakin tutkimuksissa. Uuden teoreettisen näkökulman ansiosta tämä tutkielma laajentaa monipaikkaisen työn tutkimusta lisäämällä tietoa jännitteistä ja jännitteiden hallinnan keinoista monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä.

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että monipaikkaisuus tiimityöskentelyn kontekstina on kompleksinen, mikä luo jännitteisyyttä tiimin arkeen ja vuorovaikutukseen. Monipaikkaisuus tarjoaa joustavia mahdollisuuksia työntekoon, mutta joustavuus ei kuitenkaan itsessään takaa toimivaa tiimin vuorovaikutusta. Tiimeissä tulisikin aktiivisesti pohtia, millä tavoin sujuva monipaikkainen työ voidaan mahdollistaa jännitteisyys huomioiden. Tiimien sisällä käytävät merkitysneuvottelut, säännölliset kohtaamiset sekä tiimin toiminnan reflektointi ovat avaintekijöitä monipaikkaisesti työskentelevän tiimin sujuvan arjen rakentamisessa. Tiimien olisikin hyvä ajoittain neuvotella ja kriittisesti arvioida sitä, millaiset työskentelytavat tukevat oman tiimin työskentelyä ja vuorovaikutusta parhaiten.

## 7 Arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää koko tutkimusprosessin osalta (Eskola & Suoranta 1998, 151–152). Tämän tutkielman arvioinnissa käytetään Tracyn (2020, 270) kahdeksaa laadullisen tutkimuksen kriteeriä, jotka ovat huomionarvoinen aihe (*worthy topic*), perusteellisuus (*rich rigor*), vilpittömyys (*sincerity*), uskottavuus (*credibility*), resonanssi (*resonance*), kontribuution merkityksellisyys (*significant contribution*), eettisyys (*ethical*) ja johdonmukaisuus (*meaningful coherence*).

*Huomionarvoinen aihe.* Tracyn (2020, 270–271) mukaan hyvä laadullinen tutkimusaihe on relevantti, ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Usein hyvät tutkimusaiheet kumpuavat ajankohtaisista yhteiskunnallisista aiheista, minkä voidaan nähdä puoltavan myös tämän tutkielman kontekstin eli monipaikkaisen työn merkittävyyttä. Aihetta voidaan pitää mielenkiintoisena, sillä se lisää tutkimustietoa tiimien vuorovaikutuksesta työn tekemisen tapojen murroksessa. Aiheesta tuotettua tietoa voidaan hyödyntää eri toimialoilla työn suunnittelussa. Lisäksi ansiona voidaan pitää sitä, että tiimin vuorovaikutuksen jännitteitä ei tiettävästi ole tutkittu monipaikkaisen työn kontekstissa.

*Perusteellisuus.* Perusteellisuudella viitataan siihen, miten huolellisesti aineisto on kerätty ja miten riittävää, soveltuvaa ja monipuolista se on. Lisäksi aineiston käsittelyn osalta voidaan arvioida, miten huolellisesti aineistoa on käsitelty ja analysoitu. (Tracy 2020, 271.) Tämän työn aineiston voidaan nähdä olevan rikasta ja riittävää sekä tutkimuksen tavoitteisiin soveltuvaa. Aineisto kerättiin kahdeksasta yksilöhaastattelusta, joissa haastateltavilla oli riittävästi aikaa kertoa monipuolisesti omista käsityksistään liittyen tiimin vuorovaikutukseen. Molemmat tutkielman tekijät olivat mukana haastattelutilanteissa, millä pyrittiin varmistamaan tarvittavien lisäkysymysten ja täsmennysten esittäminen. Aineiston käsittely ja analyysi toteutettiin huolellisesti ja vaihteittain. Ansiona voidaan pitää erityisesti aineiston analyysimenetelmää, kontrapunktista analyysia, joka on kehitetty jännitteiden analysoimiseen.

*Vilpittömyys.* Vilpittömyydellä tarkoitetaan tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä. Tutkijan tulisi esimerkiksi pyrkiä tunnistamaan omia ennakkoasenteitaan ja heikkouksiaan sekä reflektoida kriittisesti niiden vaikutusta tutkimukseen. (Tracy 2020, 272–274.) Tutkimusprosessin vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja totuudenmukaisesti. Tutkielman tekoon ei katsota liittyvän merkittäviä ennakkoasenteita,

mitä perustelee esimerkiksi se, että kummallakaan tutkielman tekijöistä ei ollut aikaisempaa yhteyttä tutkittavaan tiimiin tai organisaatioon. Haastatteluissa vältettiin johdattelemasta haastateltavien vastauksia.

*Uskottavuus.* Uskottavuuden kriteeri kohdistuu tutkimusten tulosten luotettavuuden ja totuudenmukaisuuden arviointiin. Uskottavuuden arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota muun muassa siihen, miten yksityiskohtaisesti ja moniäänisesti tietoa kuvaillaan. (Tracy 2020, 275–279.) Tutkielmaa taustoittavat lähteet ovat tuoreita ja relevantteja, mikä osaltaan tukee työn uskottavuutta. Ansiona voidaan pitää myös sitä, että tämän tutkielman tulokset on pyritty raportoimaan selkeästi ja huolellisesti. Tehdyissä tulkinnoissa on pyritty vaalimaan rikasta aineistoa, tuomaan haastateltavien ääni esiin ja välttämään asioiden irrottamista asiayhteyksistään. Tästä huolimatta on tiedostettava, että täydellinen objektiivisuus ei ole mahdollista, eikä tulkintojen vastaavuutta haastateltavien kokemusmaailmaan voida täysin taata.

Tutkijatriangulaatio on yksi uskottavuuden osatekijä. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että erilaisten menetelmien käyttäminen ja useamman tutkijan osallistuminen tutkimusprosessiin lisäävät uskottavuutta. (Tracy 2020, 275–279.) Tutkielma toteutettiin parityönä. Kaikki tutkimusprosessin vaiheet ja valinnat on tehty yhdessä, minkä voidaan katsoa lisäävän tutkielman uskottavuutta ja rikastuttavan pohdintaa. Erityisesti aineiston analyysissa ja siitä tehdyissä tulkinnoissa on pyritty yhdenmukaisuuteen merkityksentämällä tutkimusaihetta yhdessä. On kuitenkin huomioitava, että prosessi tuskin voi olla täysin aukoton ja erilaiset tulkinnat aineistosta ovat mahdollisia.

*Resonanssi.* Resonanssilla tarkoitetaan tutkimuksen merkittävyyttä ja vaikuttavuutta yleisön näkökulmasta. Sitä voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimustulosten siirrettävyyttä sekä raportoinnin mielekkyyttä. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään yleistettävään tietoon, voidaan siirrettävyyttä kuitenkin arvioida, sillä tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan niitä pitäisi pystyä soveltamaan muissakin yhteyksissä. (Tracy 2020, 279–280.) On huomioitavaa, että tässä työssä tutkittiin yhtä pientä tiimiä yhdeltä toimialalta. Vaikka tarkastelu on rajattu yksittäiseen tiimiin, eivätkä tulokset ole sellaisenaan siirrettäviä, voidaan kuitenkin ajatella, että tutkittavan vuorovaikutusilmiön sekä kontekstin näkökulmasta tulokset ovat jossain määrin sovellettavissa esimerkiksi muihin työelämän tiimeihin. Raportoinnin mielekkyyden osalta voidaan sanoa, että erityisesti tutkimustulokset ja pohdinta

on pyritty raportoimaan selkeästi ja mielenkiintoisesti siten, että ne ovat ymmärrettäviä myös viestinnän tieteenalan ulkopuolisille asiantuntijoille.

*Kontribuution merkityksellisyys.* Tutkimus tulisi linkittää tieteenalansa tietoon ja sen tulisi jollain tavalla laajentaa, täydentää tai kritisoida jo tiedettyä. Tutkimuksessa voidaan esimerkiksi soveltaa olemassa olevaa teoriaa uuteen kontekstiin ja laajemmin myös rakentaa uusia teoreettisia näkökulmia ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tracy 2020, 281.) Tämän työn kontribuution näkökulmasta ansiona voidaan pitää teoreettisen viitekehyksen, relationaalisen dialektiikan, soveltamista tiimitasolle ajankohtaisessa monipaikkaisen työn kontekstissa. Tulokset tukevat monin tavoin aikaisempaa tutkimusta, mutta tutkielmassa tunnistettiin myös uusi jännite, joka erityisesti lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Työ tuottaa uutta arvokasta tietoa monipaikkaisen tiimityön vuorovaikutuksen ominaispiirteistä.

*Eettisyys.* Tutkimuksen eettisyyden arvioinnissa tulee ottaa huomioon koko tutkimusprosessin eettisyys. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa tulee välttää vahinkojen aiheutumista, harhaanjohtamista ja vilpillisiä menettelyjä. Lisäksi tutkimukseen osallistuvilla on tarjottava riittävästi tietoa ja heidän yksityisyyttään on suojeltava. (Tracy 2020, 283.) Tämän työn kaikissa vaiheissa on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä käytänteitä. Erityisesti eettisyyden merkitys korostuu aineistonkeruussa. Tutkimukseen osallistuvilla annettiin tietoa tutkimuksesta etukäteen ja haastattelutilanteessa sekä tarjottiin mahdollisuus ottaa yhteyttä myös haastattelun jälkeen. Koska tässä työssä tarkastellaan yhtä tiimiä, haastattelujen toteutuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että haastattelut olisivat luottamuksellisia myös tiimin sisällä. Muihin haastatteluihin viitattiin vain yleisellä tasolla pyrkien siihen, että osallistujat kokisivat voivansa kertoa käsityksistään tiiminsä vuorovaikutuksesta mahdollisimman avoimesti. On kuitenkin huomioitava, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa tunnistaminen tutkimusraportista on mahdollista.

*Johdonmukaisuus.* Lopuksi voidaan arvioida tutkimuksen johdonmukaisuutta.

Johdonmukaisuudella viitataan tutkimuksen koherenssiin ja siihen, miten hyvin on onnistuttu vastaamaan tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin (Tracy 2020, 286). Tutkielma muodostaa johdonmukaisen kokonaisuuden, jossa metodologiset valinnat perustellaan kattavasti ja niillä päästään tutkielman tavoitteeseen sekä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

## 8 Päätäntö

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, millaisia jännitteitä ja jännitteiden hallinnan keinoja monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksessa ilmenee. Työ tuottaa arvokasta tietoa monipaikkaisesti työskentelevän tiimin vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutuksen jännitteisyydestä. Tulokset osoittavat, että monipaikkaisessa työssä tasapainoillaan yhteisöllisyys–itsenäisyys, avoimuus–sulkeutuneisuus sekä aktiivinen osallistuminen–passiivinen osallistuminen -jännitteiden välillä. Tiimin vuorovaikutuksessa pyritään hallitsemaan jännitteitä monin tavoin: keskustelemalla, ilmoittelulla sekä ylläpitämällä positiivista viestintäilmapiiriä. Seuraavaksi esitetään työn tulosten soveltamismahdollisuuksia sekä jatkotutkimushaasteita.

Tulokset osoittavat, että jännitteisyys monipaikkaisen tiimin työskentelyyn vaikuttavana tekijänä tulisi tunnistaa. Työn tuloksia voidaankin soveltaa esimerkiksi toimivan työarjen rakentamisessa, sillä monissa organisaatioissa monipaikkaisen työn toimintamallit eivät ole vielä vakiintuneet tai niitä tulisi kehittää. Tulokset antavat suuntaa siihen, millaisia asioita organisaatioissa tulisi reflektoida ja arvioida toimivan monipaikkaisen tiimityöskentelyn suunnittelussa. Monipaikkainen työ mahdollistaa sekä lähityön että itsenäisen etätyön, mutta jännitteisyyden näkökulmasta työjärjestelyissä tulisi tasapainoilla molemmilla puolilla, sillä esimerkiksi täyden etätyön koetaan haastavan työpaikan relationaalista viestintää (Jämsen, Sivunen & Blomqvist 2022). Työssä tunnistetut monipuoliset jännitteiden hallinnan keinot puolestaan osoittavat, että tiimin viestintäkäytänteiden ja viestintäilmapiirin tukeminen monipaikkaisessa työssä on keskeistä. Organisaatioissa tulisikin aktiivisesti pyrkiä löytämään tapoja, joilla voidaan hallita jännitteisyydestä rakentuvia vuorovaikutuksen haasteita monipaikkaisessa työssä.

Tässä työssä tutkittiin yhtä markkinoinnin alalla toimivaa luovaa tiimiä, mutta jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia, millaisia jännitteitä eri kokoisissa ja eri aloilla toimivissa monipaikkaisesti työskentelevissä asiantuntijatiimeissä ilmenee. Näin saataisiin laajennettua tietoa ja ymmärrystä monipaikkaisesti työskentelevistä tiimeistä työelämässä, sillä monipaikkaisuus ja joustavat työjärjestelyt ovat vakiintumassa osaksi asiantuntijatehtäviä monilla aloilla. Monipaikkaisen työn konteksti tarjoaa myös monia mahdollisuuksia tiimien jatkotutkimukselle. Yksi monipaikkaisen tiimityöskentelyn ominaispiirteistä ovat vuorovaikutustilanteet, joihin osa tai kaikki tiimin jäsenistä osallistuvat teknologiavälitteisesti. Tässä työssä tunnistettu hybridikokouksissa ilmenevä aktiivisen ja



passiivisen osallistumisen jännite osoittaa, että hybridikokousten vuorovaikutusta olisi tarpeen tutkia lisää.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia lisää myös sitä, miten erilaisissa asiantuntijatiimeissä hallitaan jännitteitä. Tässä työssä tutkittava tiimi hallitsi aktiivisesti jännitteitä kolmella keinolla, jotka tukevat tiimin sujuvaa monipaikkaista työskentelyä. Tulevaisuudessa voitaisiin tarkastella jännitteiden hallintaa sellaisessa monipaikkaisesti työskentelevässä tiimissä, jonka vuorovaikutuksessa on haasteita. Tällöin jännitteiden hallinnan keinot eivät välttämättä samalla tavalla tukisi monipaikkaista työskentelyä. Tässä työssä tarkasteltiin jännitteitä ja jännitteiden hallintaa, mutta tiimin vuorovaikutusta monipaikkaisessa tiimityössä olisi mielekästä lähestyä myös muista näkökulmista. Jatkossa voitaisiin tarkastella esimerkiksi viestintäkäytänteitä tai supportiivista viestintää monipaikkaisessa tiimityössä.

## Kirjallisuus

- Ajzen, M. & Taskin, L. 2021. The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31 (4), 100364.
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., & Shockley, K. 2013. Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66 (2), 345–376.
- Apker, J., Propp, K. & Ford, W. 2005. Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: An exploration of nurse role dialectics. *Journal of Applied Communication Research*, 33 (2), 93–115.
- Avgoustaki, A. & Bessa, I. 2019. Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58 (4), 431–449.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. 2021. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14 (1), 294.
- Baxter, L. 2011. *Voicing relationships: A dialogic perspective*. Thousand Oaks: Sage.
- Baxter, L. & Braithwaite, D. 2010. *Relational dialectics theory, applied*. Teoksessa Smith, S. & Wilson, S. (toim.) *New directions in interpersonal communication research*. Los Angeles: Sage, 44–66.
- Baxter, L. & Montgomery, B. 1996. *Relating: Dialogues and dialectics*. New York: Guilford Press.
- Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 2012. *Relational Dialectics*. Teoksessa Griffin, E. A. (toim.) *A first look at communication theory*. 8.painos. New York: McGraw-Hill, 153–167 .
- Baxter, L. & Norwood, K. 2015. *Relational Dialectics Theory*. Teoksessa Braithwaite, D. & Schrodtt, P. (toim.) *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 279–291.

- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Stewart, J. 2018. Flexible work arrangements and work–family conflict: A meta synthesis of qualitative studies among academics. *Human Resource Development Review*, 17 (3), 314–336.
- Cañibano, A. 2019. Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72 (2), 444–470.
- Chen, Y., & Fulmer, I. 2017. Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57 (1), 381–395.
- Choi, S. 2018. Managing flexible work arrangements in government: testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47 (1), 26–50.
- Collins, A., Hislop, D. & Cartwright, S. 2016. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New technology, Work, and Employment*, 31 (2), 161–175.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gajendran, R., Harrison, D. & Delaney-Klinger, K. 2015. Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-Deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68 (2), 353–393.
- Galanes, G. 2009. Dialectical tensions of small group leadership. *Communication Studies*, 60 (5), 409–425.
- Gibbs, J. 2009. Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62 (6), 905–935.
- Halford, S. 2005. Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New technology, Work and Employment*, 20 (1), 19–33.

- Hammarén, A. & Laajalahti, A. 2019. Kriisivuorovaikutuksen jännitteet organisaation mainekriiseissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja, 2019, 8–21.
- Heikkinen, K., Kerr, W., Malin, M. & Routila, P. 2021. 4 imperatives for managing in a hybrid world. *Harvard Business Review*. Saatavana: <https://hbr.org/2021/06/4-imperatives-for-managing-in-a-hybrid-world> [Viitattu 31.8.2022]
- Hill, E., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsopfes, M. 2008. Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11, 149–163.
- Hirsch, P. 2021. Sustaining corporate culture in a world of hybrid work. *The Journal of Business Strategy*, 42 (5), 358–361.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. 2011. *Research Methods for Studying Groups and Teams*. New York: Routledge.
- Hsieh, H. & Shannon, S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277–1288.
- Jaakson, K. & Kallaste, E. 2010. Beyond flexibility: Reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25 (3), 196–209.
- Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. 2022. Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240.
- Kelliher, C. & Anderson, D. 2010. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63 (1), 83–106.

Leonardi, P., Treem, J. & Jackson, M. 2010. The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (1), 85–105.

Leskinen, T. 2020. Säännöllisesti kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut. Tilastokeskuksen blogikirjoitus. Saatavana: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/> [Viitattu 29.8.2022]

Leslie, L., Manchester, C., Park, T. & Mehng, S. 2012. Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1407–1428.

Martin, D., O'Brien, J., Heyworth, J. & Meyer, N. 2008. Point counterpoint: The function of contradictions on an interdisciplinary health care team. *Qualitative Health Research*, 18 (3), 369–379.

Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M. & Baltes, B. 2011. Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (5), 689–725.

Montgomery, B. M. & Baxter, L. A. 1998. *Dialectical approaches to studying personal relationships*. Hillsdale: Erlbaum.

Myers, K., Gailliard, B. & Putnam, L. 2013. Reconsidering the concept of workplace flexibility: Is adaptability a better solution? *Annals of the International Communication Association*, 36 (1), 195–230.

Nordbäck, E., Myers, K. & McPhee, R. 2017. Workplace flexibility and communication flows: A structural view. *Journal of Applied Communication Research*, 45 (4), 397–412.

Nykänen, H. 2021. *Vammaispalvelun asiakas-työntekijäsuhteen rakentuminen vuorovaikutuksessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Petani, F. & Mengis, J. 2021. Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *International Journal of Human Resource Management* (ahead-of-print), 1–24.

Putnam, L., Fairhurst, G. & Banghart, S. 2016. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10 (1), 65–171.

Putnam, L., Myers, K. & Gailliard, B. 2014. Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67 (4), 413–440.

Raappana, M. 2018. *Onnistuminen työelämän tiimeissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Raappana, M. & Horila, T. 2020. *Team communication in the workplace*. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. *Workplace communication*. New York: Routledge, 28–40.

Sennett, R. 1998. *The corrosion of character*. New York: Norton.

Seo, M., Putnam, L. & Bartunek, J. 2004. Dualities and tensions of planned organizational change. Teoksessa Poole, M. & Van de Ven, A. (toim.) *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press, 73–107.

Sewell, G. & Taskin, L. 2015. Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36 (11), 1507–1529.

Sivunen, A., & Putnam, L. 2020. The dialectics of spatial performances : the interplay of tensions in activity-based organizing. *Human Relations*, 73 (8), 1129-1156.

Smith, W. & Lewis, W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2), 381–403.

Sullström, H. & Uusitalo, K. 2021. Etätyö toi tietotyöläisen arkeen joustoa, eikä siitä haluta luopua – moni työnantaja hakee nyt mallia etätyön ja läsnäolon yhdistämiseen. Ylen verkkouutinen. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-12133518> [Viitattu 9.5.2022]

- Thompson, R., Payne, S. & Taylor, A. 2015. Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (4), 726–749.
- Tracy, S. 2020. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. 2. painos. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- van der Lippe, T. & Lippényi, Z. 2020. Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35 (1), 60–79.
- Van Yperen, N., Wörtler, B. & De Jonge, K. M. 2016. Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179–184.
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. 2021. The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (4), 610–621.
- Vătămănescu, E., Dinu, E., Stratone, M., Stăneiu, R. & Vintilă, F. 2022. Adding knowledge to virtual teams in the new normal: From leader-team communication towards the satisfaction with teamwork. *Sustainability*, 14 (11), 6424.
- Weideman, M. & Hofmeyr, K. 2020. The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 1–18.
- Whilans, A., Perlow, L. & Turek, A. 2021. Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31 (1), 100343.
- Woo, D. 2019. Reconceptualizing interorganizational collaborations as tensile structures: Implications of conveners' proactive tension management. *Communication Monographs*, 86 (2), 158–183.