

**Viestintäilmapiiri luovassa virtuaalitiimissä.
Viestintäkäytännöt ilmapiirin muovaajina ja ilmentäjinä**

Sarita Laine & Roosa Minkkilä
Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis- yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Sarita Laine & Roosa Minkkilä	
Työn nimi Viestintäilmapiiri luovassa virtuaalitiimissä. Viestintäkäytänteet ilmapiirin muovaajina ja ilmentäjinä	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2022	Sivumäärä 104
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata luovan virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ja niissä ilmeneviä viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Tutkielmassa tarkastellaan viestintäkäytänteitä tiimin viestintäilmapiirin muovaajina ja ilmentäjinä. Tutkielmassa tehdään tulkintoja siitä, millaisia viestintäkäytänteitä virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa voidaan tunnistaa sekä siitä, millaisia viestintäilmapiirin erityispiirteitä viestintäkäytänteet ilmentävät. Teoreettisena viitekehystenä hyödynnetään vuorovaikutuksen funktion ja viestintäkäytännön käsitteitä, supporttiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin teoreettista jäsenystä sekä adaptiivisen strukturaation teoriaa.</p> <p>Tutkielman aineistona käytettiin media-alalla työskentelevän virtuaalitiimin pikaviestikeskusteluja tiimin käyttämällä Slack-kanavalla. Analysoitujen viestien lukumäärä oli 4668 kappaletta. Tutkielma ja aineiston analyysi perustuvat olemassa olevan työelämän virtuaalitiimin tallennetun, tekstimuotoisen vuorovaikutuksen havainnointiin. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia.</p> <p>Tarkastellun tiimin viestintäkäytänteiden analyysin pohjalta nimettiin neljä viestintäilmapiirin erityispiirrettä, jotka ovat 1) epämuodollisuus, 2) tasavertaisuus, 3) yhteisöllisyys sekä 4) ratkaisukeskeisyys. Tutkielman tulosten perusteella tarkastellun virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä voidaan luonnehtia supporttiiviseksi. Tiimin viestintäilmapiirin supporttiivisuuden voidaan tutkielman tulosten perusteella todeta tukevan virtuaalitiimin luovaa työskentelyä. Ilmapiirin supporttiivisuus ilmeni tiimin vuorovaikutuksessa esimerkiksi mielipiteiden ja uusien ideoiden vapaana esittämisenä sekä tiedon nopeana ja vapautuneena jakamisena.</p> <p>Spontaanin ja runsaan viestinnän mahdollistavat viestintäalustat voivat potentiaalisesti hyödyttää virtuaalitiimejä supporttiivisen viestintäilmapiirin rakentamisessa. Tulokset antavat viitteitä siitä, että Slackin kaltaiset, helppokäyttöiset ja matalaan hierarkiaan perustuvat viestintäalustat voivat edesauttaa luovien tiimien työskentelyä. Tutkielman mukaan virtuaalitiimin viestintäkäytänteet ovat tärkeitä ja merkityksellisiä tiimin viestintäilmapiirin muovaajina, tasavertaisen vuorovaikutuksen ja luovuuden edistäjinä sekä työn sujuvuuden ja mielekkyyden lisääjinä. Tulokset osoittavat, että virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä voidaan analysoida tiimin viestintäkäytänteitä tarkastelemalla. Koska viestintäilmapiiristä voidaan saada tietoa vuorovaikutusta havainnoimalla, siihen voidaan myös vaikuttaa tiimien jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja työn organisoinnissa.</p>	
Asiasanat: Viestintä, viestintäilmapiiri, viestintäkäytänteet, virtuaalitiimit, luovat virtuaalitiimit	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

Kuviot

KUVIO 1 Vuorovaikutuksen funktiot ja viestintäkäytännöt viestintäilmapiirin rakenteina	42
---	----

Taulukot

TAULUKKO 1 Virtuaalitiimin viestintäkäytännöt ja niiden jäsenitys seitsemään luokkaan	46
TAULUKKO 2 Virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet ja niitä ilmentäneet viestintäkäytännöt	47

Sisällys

1	JOHDANTO	5
2	VIRTUAALITIIMIT.....	8
2.1	Virtuaalitiimin käsite ja teknologiavälitteinen tiimivuorovaikutus	8
2.2	Luovat virtuaalitiimit	11
2.3	Slack virtuaalitiimien viestintäalustana	13
3	VIESTINTÄKÄYTÄNTEET TIIMIN VUOROVAIKUTUKSEN RAKENTEINA....	18
3.1	Adaptiivisen strukturaation teoria.....	18
3.2	Viestintäkäytännöt toimintatapoina ja rakenteina	22
4	VIESTINTÄILMAPIIRI.....	24
4.1	Supporttiivinen ja defensiivinen viestintäilmapiiri	24
4.2	Supporttiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin ominaispiirteet.....	27
4.3	Viestintäilmapiiri virtuaalitiimeissä.....	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	36
5.2	Tutkimusaineisto.....	37
5.3	Laadullinen sisällönanalyysi.....	39
5.4	Analyysin toteutus	43
6	TULOKSET	49
6.1	Virtuaalitiimin viestintäkäytännöt.....	49
6.2	Virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet	61
7	POHDINTA	70
8	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	82
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET	90
9.1	Johtopäätökset.....	90
9.2	Jatkotutkimushaasteita	92
	KIRJALLISUUS	96

1 Johdanto

Tiimin viestintäilmapiiri rakentuu vuorovaikutuksessa. Viestintäilmapiiri muovautuu tiimin sisällä jaetuissa käsityksissä tiimin työskentelyä ohjaavista normeista eli siitä, millainen vuorovaikutus tiimissä on hyväksyttävää (Koivula ym. 2020, 4; Edmondson 1999, 350–352). Viestintäkäytännöillä arkisina, toistuvina toimintatapoina on oleellinen merkitys tiimin viestintäilmapiirin tuottamisessa, rakentumisessa ja muovautumisessa.

Supportiivista viestintäilmapiiriä kuvaavat ryhmässä tai tiimissä jaetut kokemukset keskinäisestä ymmärryksestä, empatiasta sekä vuorovaikutuksen rohkaisevuudesta. Supportiivisessa viestintäilmapiirissä yksilöihin suhtaudutaan kannustavasti ja toisistaan eriävät näkemykset hyväksytään osana ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Defensiivisessä viestintäilmapiirissä kokemukset joustamattomuudesta sekä arvioivasta ja tuomitsevasta käyttäytymisestä tukahduttavat ideoiden ja näkemysten jakamista ja voivat tehdä vuorovaikutusosapuolista varautuneita. (Forward ym. 2011, 2–3; Myers & Rocca 2001, 118.) Supportiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin käsitteet on kehitetty kasvokkain työskentelevien pienryhmien tutkimuksen pohjalta (Forward ym. 2011, 2) ja tiimien viestintäilmapiiriä on tutkittu supportiivisen ja defensiivisen vuorovaikutuksen näkökulmista lähinnä kasvokkaisuorovaikutuksen kontekstissa (ks. esim. Myers & Rocca 2001; Larsen & Folgero 1993; Rosenfeld 1983). Etä- ja hybridityö sekä työelämän hajautetut tiimit ovat 2020-luvulla kiinteä osa yhä useamman tietotyötä tekevän arkea. Tässä tilanteessa on tärkeää tarkastella, millä tavoin supportiivista ja defensiivistä viestintäilmapiiriä tuotetaan tiimeissä, joiden jäsenet työskentelevät hajautetusti ja toimivat yhdessä viestintäteknologian avulla.

Viestintäteknologia ei itsessään tee virtuaalitiimin vuorovaikutuksesta tietynlaista eivätkä virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa esiintyvät vuorovaikutuksen ilmiöt ole suoraan johdettavissa tiimin käyttämästä viestintäteknologiasta (esim. DeSanctis & Poole 1994, 125).

Virtuaalitiimien vuorovaikutusta tarkasteltaessa on kuitenkin tarkoituksenmukaista huomioida virtuaalitiimin vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys sekä tiimin käyttämän viestintäteknologian ominaispiirteet tekijöinä, jotka muodostavat tiimille omanlaisensa vuorovaikutusympäristön mahdollisuuksineen ja rajoitteineen (Laitinen 2020).

Erilaiset teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen alustat ovat merkittävä osa tämän päivän asiantuntijatyötä tekeviä työyhteisöjä. Teknologiavälitteisen tiimityön ja virtuaalitiimien yleistyessä on tärkeää tarkastella ja kehittää toimivia työtapoja ja käytänteitä yhteistyön, tietoprosessien sekä työhyvinvoinnin tukemiseksi ja parantamiseksi (Blomqvist ym. 2020, 9). Kehitystyössä tarvitaan tietoa siitä, miten erilaisia viestintävälineitä ja -alustoja käytetään työyhteisöissä, millaisia merkityksiä viestintävälineiden ja -alustojen ominaisuudet saavat työyhteisöjen ja tiimien vuorovaikutuksessa sekä miten virtuaalitiimeissä voidaan edistää tiimin jäsenten hyvinvointia, työn koettua mielekkyyttä ja työn tuloksellisuutta.

Viestintäilmapiirin tarkastelu tässä yhteydessä on oleellista, sillä avoimeksi ja supportiiviseksi koettu viestintäilmapiiri on tärkeä muun muassa tiimissä koetun tyytyväisyyden, tiimissä tapahtuvan tiedon ja tuen jakamisen, luovuuden ja innovoinnin sekä työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta (esim. Koivula ym. 2020; Larsen & Folgero 1993; Gibb 1961).

Keväällä 2020 alkaneen koronaviruspandemian myötä hajautetun työn ja teknologiavälitteisen tiimivuorovaikutuksen käytäntöihin liittyvät pohdinnat tulivat ajankohtaisiksi myös aiemmin kasvokkain työskennelleille ja saman fyysisen työskentelytilan jakaneille tiimeille ja työyhteisöille. Koronaviruspandemian aikaista etätyötä koskevat tutkimukset osoittavat, että etätyötä tekevien yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset ovat lisääntyneet pandemian aikana (esim. Toscano & Zappalá 2020, 1). Blomqvistin ja muiden (2020, 6) mukaan etätyötä tekevien kokema työn imu laski vuoden 2020 aikana pandemian jatkuessa. Työyhteisön fyysisen läsnäolon puuttumisen koettiin lisänneen työkuormitusta ja työhön sitoutuminen heikkeni. Lisäksi 64 prosenttia etätyötä tekevästä kertoi kaipaavansa mahdollisuutta ystävyys-suhteiden luomiseen työpaikalla. (Blomqvist ym. 2020, 6–8.)

Etätyössä koettu työyhteisön läsnäolon ja suhdetason vuorovaikutuksen kaipuu kertoo osaltaan yhteisöllisyyden ja myönteisen ilmapiirin merkityksestä työhön sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille. Viestintäteknologialla ja teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella on

työyhteisöjen ja tiimien vuorovaikutuksen kannalta työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta laajempi merkitys: viestintäteknologiaa käytetään vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja tunteiden ilmaisuun, minkä lisäksi sen avulla voidaan tehdä näkyviksi monenlaisia vuorovaikutuksen prosesseja (Laitinen 2020, 13). Virtuaalitiimien viestintäilmapiiriä tutkimalla voidaan ymmärtää paremmin viestintäteknologian työyhteisöjen arjessa saamia merkityksiä paitsi itse työn tekemisen, myös työelämän vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata työelämän virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ja niissä ilmeneviä viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Tarkastelemme, 1) millaisia viestintäkäytänteitä työelämän virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa voidaan tunnistaa ja 2) millaisia viestintäilmapiirin erityispiirteitä tiimin viestintäkäytänteet ilmentävät. Käytämme tutkimusaineistona media-alalla työskentelevän luovan virtuaalitiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta tiimin sisäiseen, tekstimuotoiseen viestintään perustuvalla Slack-viestintäalustalla. Tutkimme tiimin viestintäilmapiiriä tiimin vuorovaikutuksessa ilmenevien ja sitä muovaavien käytänteiden havainnoinnin avulla. Esitämme, että tarkastelemalla tiimin vuorovaikutuksessa muodostuvia viestintäkäytänteitä tiimin viestintäilmapiirin muovaajina ja ilmentäjinä voidaan saada tietoa siitä, millaisin toimintatavoin tiimeissä voidaan pyrkiä edistämään supportiivista viestintäilmapiiriä.

2 Virtuaalitiimit

2.1 Virtuaalitiimin käsite ja teknologiavälitteinen tiimivuorovaikutus

Virtuaalitiimiä on määritelty tutkimuskirjallisuudessa monin eri tavoin. Eri määritelmissä yleisesti korostuvia, virtuaalitiimeihin tyypillisimmin liitettyjä piirteitä ovat maantieteellinen hajautuneisuus ja viestintäteknologian käyttö (Gilson ym. 2015, 1317). Lipnack ja Stamps (2000, 18–19) määrittelevät virtuaalitiimin tehtäväkeskeiseksi ryhmäksi yksilöitä, jotka työskentelevät pääosin teknologiavälitteisesti ja ainakin osin hajautuneesti pyrkien saavuttamaan yhteisesti jakamiaan tavoitteita. Tässä tutkielmassa virtuaalitiimillä tarkoitetaan pienryhmää, joka työskentelee yhdessä pääasiassa viestintäteknologian avulla saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa. Virtuaalitiimin jäsenet voivat työskennellä eri paikoissa, eri maissa ja jopa eri aikavyöhykkeillä (esim. Ebrahim ym. 2008, 2655). Tämän työn aineiston virtuaalitiimin jäsenet työskentelevät Suomessa samassa organisaatiossa, mutta maantieteellisesti erillään toisistaan.

Teknologiavälitteisesti työskenteleviä pienryhmiä on kutsuttu myös muun muassa *hajautetuiksi* (distributed tai dispersed) tiimeiksi (esim. Lipnack & Stamps 2000, 63). Tässä tutkielmassa hyödynnetään virtuaalitiimin käsitettä, sillä tutkielmassa tarkastellun tiimin työskentelyn keskeisimpiä piirteitä on virtuaalitiimin määritelmissäkin korostuva viestintäteknologian hyödyntämiseen perustuva vuorovaikutus. Virtuaalitiimin käsite on viestinnän tutkimusalalla vakiintunut kuvaamaan teknologiavälitteisesti työskentelevää tiimiä (esim. Ivanaj & Bozon 2016, 6).

Virtuaalitiimin käsite on saanut osakseen myös kritiikkiä muun muassa sen monitulkintaisuuden ja lukuisten eri määritelmien vuoksi. Esimerkiksi Ebrahimin ja muiden (2009, 2654) mukaan virtuaalitiimin “virtuaalisuudelle” ei ole esitettävissä vakiintunutta määritelmää viestinnän alan kirjallisuuden perusteella. Virtuaalitiimin käsitettä onkin käytetty varsin epätäsmällisesti kuvaamaan hyvin monenlaisia ja keskenään erilaisia tiimejä, kuten globaaleja, maantieteellisesti hajautettuja, viestintäteknologiaa työskentelyssään hyödyntäviä ja rakenteeltaan tiheään muuttuvia tiimejä (Gibson & Gibbs 2006, 3). Teknologian vaikutukset tiimin vuorovaikutukseen tai tiimin vaikutukset teknologiaan eivät myöskään ole

yksiselitteisesti kuvattavissa (Gilson ym. 2015, 1317), vaan kyse on kompleksisesta ja sosiaalisesti konstruoidusta suhteesta (Laitinen 2020, 23). Teknologiavälitteisyyden merkitys tiimin vuorovaikutukselle kytkeytyy siten itse teknologiaa merkittävämmiin viestintäteknologian vuorovaikutuksessa saamiin merkityksiin.

Tämän tutkielman keskeisinä tarkastelukohteina ovat tiimin teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja viestintäteknologian käyttöön perustuva työskentelytapa, minkä vuoksi virtuaalitiimin käsite palvelee tämän työn tutkimusasetelmaa parhaiten. Tutkielmassa tarkastellaan päivittäin yhdessä teknologisella viestintäalustalla työskentelevän tiimin vuorovaikutusta, jolloin virtuaalitiimin käsite kuvaa esimerkiksi hajautetun tiimin käsitettä osuvammin teknologian merkitystä vuorovaikutuksen ilmiöiden tarkastelun kontekstina (esim. Laitinen 2020, 23).

Tiimit luovat vuorovaikutuksessa omia sisäisiä sosiaalisia rakenteitaan, kuten rajoja, normeja ja rooleja. Normeilla, rooleilla ja rajoilla pyritään sekä tietoisesti että alitajuisesti hallitsemaan ja ohjaamaan tiimin vuorovaikutusta esimerkiksi siten, että tiimin johtaja rutiininomaisesti avaa ja päättää tiimin yhteiset keskustelut. (Raappana ja Horila 2020, 29–30.) Onnistunut teknologiavälitteinen tiimityöskentely vaatii koko tiimin jakaman ymmärryksen työskentelyn tavoitteista, prioriteeteista, työnjaosta ja työhön liittyvistä viestintäprosesseista (Siitonen & Aira 2020, 100). Jaetut, yhteiset käsitykset esimerkiksi tiimityöskentelyn tavoista ja siitä, minkälainen käyttäytyminen on tiimissä suotavaa, ovat siis tärkeitä virtuaalitiimin työskentelyn kannalta.

Virtuaalitiimien vuorovaikutuksen tutkimuksessa on tarkasteltu, kuinka ihmiset määrittelevät ja arvioivat luottamusta teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimukset osoittavat luottamuksen kehittyvän vuorovaikutuksessa maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta (esim. Jarvenpää ym. 1998). Luottamuksen rakentaminen teknologiavälitteisesti ei siis välttämättä ole vaikeampaa kuin kasvokkaisvuorovaikutuksessa. Tiimin yhteistyön tavoitteisiin pyrkiminen ja tavoitteiden saavuttaminen on useimmiten kaikkien tiimin jäsenten etu, mikä edistää yhteisen luottamuksen rakentumista tiimissä. Luottamus vaikuttaa esimerkiksi tiimin tiedon jakamisen prosesseihin ja on siten yksi tiimin yhteistyön perusosista. (Siitonen & Aira 2020, 101.) Jarvenpään, Knollin ja Leidnerin (1998) mukaan keskinäistä luottamusta

nauttivissa virtuaalitiimeissä vuorovaikutuksen keskeisiä ominaispiirteitä ovat tiheä viestintä ja merkitykselliseksi koettu palaute. (Browning ym. 2008, 38–39.)

Jarvenpaan ja muiden (1998) havaintojen kanssa yhteneviä havaintoja luottamuksen merkityksestä virtuaalitiimeille ovat viime vuosina tehneet muun muassa Hacker ja Johnson ym. (2019, 10). He havaitsivat keskinäistä luottamusta nauttivien virtuaalitiimien olevan tehokkaampia ja luovempia verrattuna tiimeihin, joissa luottamus on heikompaa. (Hacker ym. 2019, 11). Virtuaalitiimien työskentelyssä tulisikin kiinnittää erityistä huomiota tiimin jäsenten keskinäiseen luottamukseen. Luottamuksen puute saattaa aiheuttaa muun muassa viestinnän välttelyä, mikä on yleensä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kontekstissa helpompaa kuin kasvokkaisvuorovaikutuksessa. (Siitonen & Aira 2020, 101.) Luottamuksen voidaan todeta olevan virtuaalitiimien toiminnan keskeisiä edellytyksiä.

Myös viestinnän tarkoituksenmukainen määrä voi vaikuttaa positiivisesti virtuaalitiimin toimintaan. Teknologiavälitteisesti työskenteleviä, hajautettuja tiimejä tutkineet Meyerson, Weick ja Kramer (1996) havaitsivat vuorovaikutuksen suuren määrän vähentävän sekä epävarmuutta että monitulkintaisuutta tiimin vuorovaikutuksessa (Browning ym. 2008, 38–39). Virtuaalitiimeissä olisikin hyödyllistä kannustaa kaikkia tiimin jäseniä osallistumaan vuorovaikutukseen, sillä virtuaalitiimien tiheä viestintä on todettu tärkeäksi esimerkiksi tiimin yhteisten merkitysneuvottelujen ja väärinymmärrysten välttämisen kannalta (Kilcullen ym. 2021, 5). Esimerkiksi tiedon avoin jakaminen ja vapaa vaihdanta rakentavat luottamusta, mikä puolestaan voi lisätä tiimissä tapahtuvaa tiedon vaihdantaa (Hacker ym. 2019, 11). Viesteihin vastaamatta jättäminen voi puolestaan heikentää luottamusta tiimissä (Feitosa & Salas 2021, 1).

Luottamuksen ja viestinnän tarkoituksenmukaisen määrän lisäksi tiedon jakaminen ja sen hallinta ovat virtuaalitiimien työskentelyn kannalta merkityksellisiä prosesseja. Tämä on tärkeää ottaa huomioon tarkasteltaessa tiimeissä hyödynnetyn viestintäteknologian valintaa: mitä enemmän kanavia ja työkaluja tiimillä on käytössään, sitä suuremmaksi kasvaa riski tiedon ”hukumisesta” tai huomiotta jäämisestä. (Siitonen & Aira 2020, 101.) Yhteistä tavoitetta kohti pyrkiessään virtuaalitiimin jäsenet etsivät, keräävät ja jakavat muulle tiimille työskentelyn kannalta relevanttia tietoa (Leinonen & Bluemink 2008, 39). Tiedon jakaminen

ja luottamus lisääntyvät yleensä virtuaalitiimien sosiaalisen pääoman kasvaessa eli tiimin sisäisten verkostojen lujittuessa ja yhteisten tavoitteiden kirkastuessa (Ivanaj & Bozon 2016, 114).

Tässä työssä tarkastellaan journalistista työtä tekevää virtuaalitiimiä, joka käyttää tiimin sisäiseen viestintään Slack-viestintäalustaa. Tarkastelemamme tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on siten pääosin tekstimuotoista ja tutkielmamme aineisto koostuu kokonaisuudessaan tekstimuotoisista pikaviesteistä.

2.2 Luovat virtuaalitiimit

Luovuus voidaan määritellä uusien ja käyttökelpoisten ideoiden tuottamiseksi (Amabile 1983). Luovuus on merkittävä ominaisuus ja kilpailuetu tiimeille ja organisaatioille. Luovuuden ja luovien prosessien avulla organisaatiot monipuolistuvat, uudistuvat sekä sopeuttavat toimintaansa toimintaympäristöönsä. Luovuus on erityisen oleellinen osa sellaisten organisaatioiden toimintaa, joissa kehitetään ja muotoillaan uusia tuotteita tai tuotetaan uutta tietoa. Tiimit tiedon hankkijoina, soveltajina ja tuottajina ovat luovien prosessien merkittäviä mahdollistajia rakenteiltaan monimutkaisissa organisaatioissa. (Gibson & Gibbs 2006, 452.) Vuorovaikutus on etenkin tiimityössä luovan työskentelyn keskeinen edellytys. Tästä syystä luovuutta on perusteltua lähestyä tiimivuorovaikutusta tarkasteltaessa sosiokonstruktiivisesta näkökulmasta, vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. (Koivula ym. 2020, 2–3.)

Tiimiä voidaan luonnehtia luovaksi tehtäviensä ja tavoitteidensa perusteella sen toimialaan katsomatta. Tässä tutkielmassa tarkastellun virtuaalitiimin tehtävät kytkeytyvät journalistiseen sisällöntuotantoon, esimerkiksi uutisten ja reportaasien kirjoittamiseen. Journalismia voidaan kuvata luovaksi työksi: uusien sisältöjen ideointi, tiedon kerääminen ja yhdistely uudellaisiin tavoin sekä uusien keinojen etsiminen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi yleisöjen kanssa muodostavat keskeisen osan journalistista työtä (Koivula ym. 2020, 2). Tarkoitamme tässä tutkielmassa luovalla virtuaalitiimillä tiimiä, jonka työskentelyyn kuuluu keskeisenä osana uuden tiedon tuottaminen ja soveltaminen ja jonka vuorovaikutus perustuu pääasiassa viestintäteknologian käyttöön.

Tiimi voi edistää luovaa työskentelyään monin eri tavoin. Esimerkiksi tiimin sisällä jaettu palaute voi parhaimmillaan toimia luovan tiimin supportiivisen vuorovaikutuksen mekanismina, joka mahdollistaa tiimihengen kokemisen myönteisenä ja turvallisena. Positiiviseen sävyyn jaettu rakentava palaute tarjoaa tärkeää tietoa työskentelyn parantamiseksi, lisää luottamusta tiimitovereiden kompetenssiin sekä tukee vapaata tiedon vaihdantaa tiimissä. (Kang ym. 2021.) Palautteen aktiivisen pyytämisen ja tarjoamisen voidaan yleisesti ottaen nähdä tukevan tiimin yhteistyötä, sillä se mahdollistaa kuulluksi tulemisen kaikille tiimin jäsenille (Feitosa & Salas 2021, 3). Tarkoituksenmukainen palautevuorovaikutus voidaankin todeta keskeiseksi luovaa tiimityöskentelyä edistäväksi tekijäksi, sillä se mahdollistaa tiimin yhteiset merkitysneuvottelut ja työskentelyn kehittämisen sekä vahvistaa tiimin jäsenten myönteisiä kokemuksia tiimityöskentelystä.

Tiimissä rakentuva ja koettu luottamus on erittäin keskeistä virtuaalitiimien luovuuden kannalta. Aiempi tutkimus on osoittanut erityisesti affektiivisen luottamuksen tukevan tiimin luovuutta. Affektiivista, tunteisiin ja viestinnän relationaaliseen ulottuvuuteen kytkeytyvää luottamusta rakennetaan viestimällä työskentelyn ulkopuolisista asioista esimerkiksi tarinoinnin ja itsestäkertomisen muodossa. (Kang ym. 2021, 160.) Ideointiprosessit vaativat tiimin jäseniltä usein relationaalista riskinottoa (Baer & Frese 2003, 50), minkä vuoksi on tärkeää, että tiimissä suhtaudutaan hyväksyvästi uusiin ideoihin ja kannustetaan niiden esittämiseen.

Tiimin rakenne ja käytänteet voivat tukea tiimin luovuutta. Kannustavuus yhteistyöhön, demokraattinen johtamistyyli, tiimin matala hierarkia sekä viestinnän esteettömyys ovat tekijöitä, jotka tukevat tiimien luovia prosesseja. Myös tiimin toimintaan osallistumisen turvallisuus on erittäin tärkeää luovuuden kannalta. (Ocker 2005, 24.) Tiimin ilmapiirin tulee olla tuomitsematon ja supportiivinen, sillä mahdollisuus ilmaista mielipiteitä ja näkemyksiä sekä haastaa tiimissä vallitsevia oletuksia ja odotuksia tukee etenkin tiimin innovatiivisuutta. (esim. Koivula ym. 2020, 10–11.) Liian yksimielinen tiimi saattaa heikentää työskentelyn tulosten laatua, mikäli tiimin koheesio ja yksimielisyys nousevat lopputuloksen laatua tärkeämmiksi tekijöiksi tiimin työskentelyssä (Ocker 2005, 25).

Myös virtuaalitiimin hyödyntämällä viestintäalustalla voi olla merkitystä tiimin luovan työskentelyn kannalta. Tiimien luovien tavoitteiden saavuttamisen suhteen on tärkeää, että työskentelyssä hyödynnetty viestintäalusta mahdollistaa luovien prosessien kannalta merkityksellisten funktioiden toteuttamisen. Tähän lukeutuvat esimerkiksi esteetön tiedon jakaminen, mahdollisuudet palautteen antamiseen sekä mahdollisuus relationaaliseen vuorovaikutukseen (ks. Esim. Ocker 2005, 24; Kang ym. 2021; Gilson ym. 2004, 466). Aiemmassa tiimityöskentelyn kontekstiin sijoittuvassa tutkimuksessa on havaittu nimenomaan pikaviestipohjaisten virtuaalisen yhteistyön alustojen muun muassa lisäävän tiedon jakamista, madaltavan tiimin hierarkiaa ja fasilitoivan uusien ideoiden syntymistä (esim. Koivula ym. 2020, 4; Bunce ym. 2018).

Luovan virtuaalitiimin työskentelyn kannalta voidaan nähdä merkityksellisenä, että tiimin käyttämän alustan ominaisuudet mahdollistavat vuorovaikutuksen nopeatempoisuuden ja matalan kynnyksen viestinnän edistämisen tiimin yhteisiä ideointi- ja innovointiprosesseja. Nykyaikaiset viestintäalustat mahdollistavat tiedon jakamisen ja yhtäaikaisen työskentelyn aiempaa ketterämmällä tavalla esimerkiksi sähköpostiin tai pelkkään pikaviestiominaisuuteen verrattuna. Esimerkiksi Slack-viestintäalusta mahdollistaa pikaviestien keskustelun lisäksi muun muassa tiedostojen jakamisen, keskustelujen käymisen usealla eri kanavalla, yksityisviestien lähettämisen sekä muiden viesteihin reagoimisen erilaisilla reaktiokuvakkeilla. Virtuaalitiimin luovuuden edellytyksinä voidaan kirjallisuuskatsauksen perusteella siten pitää tarkoituksenmukaisen ja tiimin tavoitteita tukevan viestintäalustan hyödyntämistä, palautteenantoa, tiimissä vallitsevaa luottamusta sekä supportiivista ilmapiiriä.

2.3 Slack virtuaalitiimien viestintäalustana

Slack on työyhteisön sisäisen teknologiavälitteisen viestinnän alusta, joka on kehitetty palvelemaan erityisesti työelämän tiimien tarpeita ja teknologiavälitteistä yhteistyötä. Alustalla yhdistyvät “perinteisempien viestintävälineiden”, kuten sähköpostin ja tekstiviestien ominaisuudet sekä uudenlaiset, virtuaalitiimien työtä tukevat ja edistävät käyttömahdollisuudet. Slack perustuu pikaviesteihin, jotka mahdollistavat reaaliaikaisemman ja vastavuoroisemman vuorovaikutuksen kuin esimerkiksi sähköposti (Montrief ym. 2020,

128). Viestintä Slackissa on pääosin kirjoitusviestintää, mutta alusta mahdollistaa myös esimerkiksi ääni- ja videopuhelut sekä emoticon-symbolein ja gif-animaatioin viestimisen (Anderson 2016). Vuorovaikutuksen lisäksi Slack mahdollistaa myös tiedostojen jakamisen tiimiläisten kesken sekä niiden arkistoinnin alustalle (Montrief ym. 2020, 121–122).

Tiimityöskentely tapahtuu Slackin eri käyttötarkoituksia ja tiimin erilaisia tarpeita varten luoduilla kanavilla. Alustan alkuperäisasetuksissa kanavia on kaksi: pääosin tehtäväkeskeiseen viestintään tarkoitettu #general ja työtehtävien ulkopuoliseen keskusteluun tarkoitettu #random. Tiimit voivat mukauttaa alustaa omiin tarpeisiinsa ja esimerkiksi luoda uusia kanavia erilaisille teemoille ja aiheille omien tarpeidensa mukaan. Luodut kanavat voivat olla julkisia kaikille tiimin jäsenille tai vain määrätyille henkilöille tiimin sisällä. (Anderson, 2016.) Jokainen tiimi muodostaa teknologiavälitteisissä viestintäkanavissa omat norminsa ja toimintatapansa. Slackin kanavat voivat olla hyödyllinen tapa jäsentää ja organisoida tiimin keskusteluja, mutta ne voivat myös “hajauttaa” tiimin jäsenet yleiseltä #general-kanavalta omiin alaryhmiinsä (Azarova ym. 2020, 19).

Slackin käyttöä on tarkasteltu useilla eri toimialoilla työskentelevissä virtuaalitiimeissä. Esimerkiksi Bunce, Wright ja Scott (2018) tarkastelivat Slackin käyttöä globaalisti hajautetun journalistitiimin uutishuoneena eli tiimin yhteisenä, teknologiavälitteisenä työtilana. Bunce ja muut (2018) havaitsivat alustan soveltuvan hyvin tiedonhallintaan tiimityössä, sillä tietoa jaettiin ja pyydettiin tiimissä usein ja tarkastelun kohteena olleen tiimin jäsenet kertoivat pitävänsä Slackia käteväenä “tietopankkina”. Lin ja muut (2016) puolestaan tarkastelivat Slackin käyttöä ja sen hyötyjä ohjelmistoinstinoörien tiimityössä. Alustaa hyödynnettiin tarkasteltujen tiimien työskentelyssä muun muassa teknologiavälitteisiin tapaamisiin ja muistiinpanojen tekemiseen, vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa sekä työhön suoraan liittymättömistä aiheista keskusteluun.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet Slackin tukevan tiimin yhteistyön edellytyksinä pidettäviä vuorovaikutuksen funktioita. Tällaisia tiimien yhteistyötä tukevia funktioita ovat muun muassa tiimityön ohjaus ja hallinta, työhön liittyvien sisältöjen jakaminen, työtehtäviä koskevat ilmoitukset sekä kysyminen ja kysymyksiin vastaaminen. (Lin ym. 2016, 333–335.) Myös Bunce ym. (2018) tekivät tarkastelemansa journalistitiimin Slackin käytöstä

samankaltaisia havaintoja. He havaitsivat journalistien hyödyntävän Slackia moniin eri tarkoituksiin, kuten päätöksentekoon, tiedon jakamiseen, vapaaseen keskusteluun ja omien mieltymysten ilmaisuun. Tiimin jäsenet pyysivät kollegoiltaan usein tietoa ja neuvoja hyvin monipuolisesti eri aiheista aina yhteyshenkilöiden nimistä matkustusvinkkeihin. Slack-tiimin vuorovaikutus sisälsi myös luovaa yhteistyötä, esimerkiksi juttuideoiden ja juttujen näkökulmien pohtimista yhdessä. Usein yksi tiimin jäsenistä esitti idean ja muut jäsenet osallistuivat ideointiin suosittelemalla vaihtoehtoisia näkökulmia ja mahdollisia lähteitä. (Bunce ym 2018.) Slackin voidaankin todeta soveltuvan tiimien työskentelyalustaksi, jäsenten luovaan yhteistyöhön sekä apuvälineeksi monenlaisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Slackin tekniset ominaisuudet voivat helpottaa yhteistyön lisäksi myös uusien työntekijöiden integroitumista työyhteisöön. Slackin vahvuudeksi on nimetty muun muassa tiimin uusien jäsenten mahdollisuus nähdä tiimissä käydyt keskustelut heidän tiimiin tuloaan edeltäneeltä ajalta sekä hakutoiminto, jonka avulla tiimiläiset voivat etsiä alustalta sekä tiedostoja että tiettyä aihetta koskevia viestejä. (Lin ym. 2016, 335–336; Monrief ym. 2020, 123.) Nämä toiminnot voivat olla hyödyllisiä esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Slackin ominaisuuksien tehokas hyödyntäminen edellyttää kuitenkin, että valtaosa tiimin viestinnästä tapahtuu kyseisellä alustalla eikä hajaannu rinnakkaisille viestintäalustoille. Alustan tehokas hyödyntäminen vaatii myös motivaatiota alustan käyttöön koko tiimiltä. (Monrief ym. 2020, 126–127.)

Slackiin keskittyvissä tutkimuksissa toistuvat havainnot viestintäkanavan koetusta epäformaaliudesta ja matalan kynnyksen viestintää fasilitoivasta luonteesta. Buncen ja muiden (2018) tutkimuksessa Slack-viestintää pidettiin pääosin epäformaalina ja tiimin jäsenet kokivat voivansa osallistua keskusteluun matalalla kynnyksellä. Vaikka tiimissä keskityttiin enimmäkseen keskustelemaan työhön liittyvistä aiheista, tiimin vuorovaikutus oli usein positiivissävytteistä ja jopa keveää (Bunce ym. 2018, 3388). Samankaltaisia havaintoja Slack-kanavan epäformaalista luonteesta on tehty esimerkiksi Tuhkalan ja Kärkkäisen (2018) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin Slackin hyödyntämistä opiskelijoiden viestinnässä maisteriseminaarikurssilla. Tutkimuksessa havaittiin, että Slack koettiin osallistujien keskuudessa helppokäyttöiseksi alustaksi, jolla pystyi esittämään kysymyksiä sekä pyytämään ja jakamaan tietoa vaivattomasti ja vapautuneesti. (Tuhkala & Kärkkäinen 2018.)

Aiemmissä vastaavanlaisten pikaviestialustojen tutkimuksissa on havaittu, että teknologiavälitteinen viestintä voi vähentää työelämän vuorovaikutussuhteiden, kuten johtaja-alaisuus- ja hierarkkisuutta. Viestien tallentuminen lisää viestinnän läpinäkyvyyttä ja pikaviestiominaisuus mahdollistaa vuorovaikutuksen nopeatempoisuuden. (esim. Deuze 2007.) Slack-alustan rakenne ja sen käyttömahdollisuudet voivat osaltaan selittää Slackissa tapahtuvan viestinnän koettua epämuodollisuutta ja matalahierarkkisuutta. Esimerkiksi tiimin esihenkilön osallistuminen tiimin keskusteluihin aktiivisesti ja samaan tyyliin kuin alaisensakin voi luoda vaikutelmaa matalan hierarkian tiimityöskentelystä. (esim. Bunce 2018, 3394.) Alustan rakenteelliset ominaisuudet voivat osaltaan kannustaa ja ohjata tiimin vuorovaikutusta (esim. DeSanctis & Poole 1994, 126) esimerkiksi supportiivisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Tähän perustuu muun muassa Slackin vahvasti fasilitoima yhteistyökanava mahdollistaa pikaviestien käydyt keskustelut koko tiimin kesken ja helppokäyttöisyydessään jopa kannustaa niihin, etenkin pitkiin sähköpostiketjuihin verrattuna (Bunce 2018, 3393).

Slackin tarjoamat ”matalan kynnyksen” keinot osoittaa tukea tiimitovereille voidaan nähdä tiimin myönteistä ilmapiiriä tukevana (Azarova ym. 2020, 13). Mahdollisuus reagoida toisten viesteihin vaikkapa peukalolla ylöspäin näyttävällä tai taputtavalla emoticon-kuvakkeella voi osaltaan edistää supportiivista käyttäytymistä tiimissä. Myös tilaisuudet hassutteluun esimerkiksi gif-animaatioin ja emoticon-kuvakkein voivat tukea kokemuksia alustan epämuodollisuudesta sekä tiimin vuorovaikutuksen vapaamuotoisuudesta ja myönteisestä sävystä.

Positiivisista kokemuksista huolimatta Slack voi tuoda myös omia haasteitaan tiimin työskentelyyn. Digitaaliset alustat voivat tarjota autonomisen ja joustavan työympäristön vastapainona myös mahdollisuuksia työskentelyn tiukemmalle valvonnalle: esimerkiksi käyttäjien paikallaoloa on mahdollista valvoa ”online-offline”-kuvakkeen avulla (esim. Bunce ym. 2018, 3395). Koska Slack voi potentiaalisesti madaltaa kynnystä vuorovaikutukseen sekä edistää epäformaalia ja suhdetason vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken, on mahdollista, että alusta toimii kanavana myös tiimin tavoitteiden näkökulmasta epätarkoituksenmukaiselle ja epäammattimaiselle käyttäytymiselle. Myös vaihteleva motivaatio Slackin käyttöön tiimin sisällä voi vaikeuttaa alustan tarkoituksenmukaista käyttöä, mikäli koko tiimin yhteisiä käytänteitä ja tapoja ei pääse syntyään. (Montrief ym 2020, 127.) Tämän vuoksi tiimeissä

on tärkeää sopia yhteisiä toimintatapoja koskien niin viestintäteknologian hyödyntämistä kuin tiimin vuorovaikutusta yleisemminkin.

Mahdollisuus matalan kynnyksen pikaviestikeskusteluihin viestintäalustan ominaisuutena voi osaltaan lisätä viestinnän frekvenssiä ja siten edistää virtuaalitiimin vuorovaikutuksen synkronisuutta eli “reaaliaikaisuutta”. Hackerin ym. (2019, 15) mukaan viestintäteknologian ominaisuuksien mahdollistama vuorovaikutuksen synkronisuus voi tukea tiimin yhteisiä merkitysneuvotteluja ja vahvistaa näin tiimissä rakentuvaa luottamusta. Toisaalta tiheä ja runsas viestintä sekä ilmoitukset uusista viesteistä pitkin työpäivää saattavat myös häiritä työskentelyä ja rikkoa työrauhaa (Azarova ym. 2020, 22). Tehokasta ja tarkoituksenmukaista tiimivuorovaikutusta sekä tehtävä- ja suhdekeskeisen vuorovaikutuksen välistä tasapainoa onkin viestintävälineestä riippumatta syytä pyrkiä edistämään tiimin yhteisten tavoitteiden ja käytänteiden avulla (Montrief ym. 2020, 127). Tiimin yhteisillä käytänteillä voidaan edistää viestintäteknologian käyttöä tiimin työskentelyä ja vuorovaikutusta tukevalla tavalla sekä esimerkiksi vähentää tiimin jäsenten kokemuksiä tarpeesta seurata jatkuvasti viestintäalustalle tulevia viestejä.

Luotettavaksi, esteettömäksi ja matalahierarkkiseksi koettu viestintäympäristö on todettu tärkeäksi virtuaalitiimien luovuuden kannalta (Ocker 2005, 24, 35). Aiemman tutkimustiedon valossa voidaankin todeta, että matalan kynnyksen viestintään kannustava Slack voisi olla hyödyllinen työkalu juuri luovien tiimien teknologiavälitteiseen viestintään. Viestintäalusta ei itsessään suoraan määrittele tiimin vuorovaikutusta tai sen piirteitä, mutta sen ominaisuudet ja toimintamahdollisuudet voivat ohjata tiimin vuorovaikutusta aivan kuten tiimin vuorovaikutuskin voi ohjata viestintäalustan käyttöä (DeSanctis & Poole 1994, 125). Tässä tutkielmassa tarkastellaan Slack-alustaa pääasiallisena viestintäkanavanaan hyödyntävää luovan alan virtuaalitiimiä. Virtuaalitiimin vuorovaikutusta tarkasteltaessa pohditaan Slackin rakenteellisten ominaisuuksien mahdollisia vaikutuksia tiimin viestintäkäytänteisiin sekä tiimin viestintäilmapiiriin.

3 Viestintäkäytännöt tiimin vuorovaikutuksen rakenteina

3.1 Adaptiivisen strukturaation teoria

Virtuaalitiimin toimintatapoja ja ilmapiiriä voidaan lähestyä *sosiaalisina rakenteina* (ks. esim. Giddens 1984). Tässä tutkielmassa virtuaalitiimin vuorovaikutuksen tarkastelussa hyödynnetään Poolen ja DeSanctisin (1990; 1994) kehittämää *adaptiivisen strukturaation teoriaa*, joka jäsentää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen rakenteistumista. Adaptiivisen strukturaation teoria pohjautuu sosiologi Anthony Giddensin (1979) strukturaatioteoriaan (Poole & McPhee 2005, 183). Molemmissa teoreettisissa jäsenyksissä keskitytään vuorovaikutuksessa ilmeneviin ja muovautuviin sosiaalisiin rakenteisiin (DeSanctis & Poole 1994, 125).

Organisaatiot, ryhmät ja tiimit nähdään strukturaatioteoriassa *systeeminä*. Systemit muovautuvat *rakenteistumisprosessissa*, joka perustuu systeemin jäsenten toimintaan ja toiminnassa rakentuviin käytänteisiin (Arrow ym. 2005, 347). *Rakenteella* tarkoitetaan joukkoa sääntöjä ja resursseja, joita toimijat, kuten tiimin jäsenet hyödyntävät samanaikaisesti sekä vuorovaikutuksen mahdollistajina että sen rajoittajina. Rakenteita tuotetaan, säilytetään ja tarvittaessa muutetaan, jotta ne palvelisivat niissä toimivien tavoitteita. (Bastien, McPhee & Bolton 1995, 88.)

Rakenteen *säännöillä* tarkoitetaan periaatteita ja normeja, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. *Resursseja* ovat ne tekijät, joita ihmiset voivat hyödyntää osallistuessaan systeemin toimintaan. Ne voivat olla fyysisiä objekteja, esimerkiksi työkaluja ja laitteita, tai aineettomia asioita, kuten älykkyyttä, tietoa, taitoja tai valta-asemia. (Poole & McPhee 2005, 174.) Vuorovaikutukseen ja sosiaalisten rakenteiden tuottamiseen sisältyy aina valtaa. Hyödyntäessään sääntöjä ja resursseja organisaation tai tiimin jäsenet tuottavat rakenteita toiminnalleen (Poole & McPhee 2005, 175–176). Esimerkiksi virtuaalitiimi tuottaa rakenteitaan sopiessaan yhteisistä toimintatavoistaan ja toimiessaan niiden mukaisesti. Sosiaalisia rakenteita tuotetaan vuorovaikutuksessa, joten niitä voidaan myös muuttaa vuorovaikutuksessa (Giddens 2000, 428).

Adaptiivisen strukturaation teoria pyrkii selittämään viestintäteknologian käyttöä tehtäväorientoituneissa ryhmissä (Poole & McPhee 2005, 183). Teoria keskittyy viestintäteknologioiden käyttäjilleen tarjoamiin sekä teknologian avulla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa syntyviin rakenteisiin. Adaptiivisen strukturaation teoria kuvaa viestintäteknologian, sosiaalisten rakenteiden ja vuorovaikutuksen välistä yhteyttä korostaen teknologian ja vuorovaikutuksen välisen suhteen kompleksisuutta. (Poole & DeSanctis 1994, 125.) Teorian mukaan viestintäteknologiaa hyödyntävät ihmiset vaikuttavat teknologian käyttöön, mutta myös teknologian käytön tavat vaikuttavat ihmisten toimintaan (Sivunen 2007, 33).

Adaptiivisen strukturaation teorian avainelementti on teknologian *omaksuminen* (appropriation). Omaksumisella tarkoitetaan niitä tapoja, joilla ryhmän jäsenet hyödyntävät viestintäteknologian ominaispiirteitä vuorovaikutuksessa. Ryhmät omaksuvat viestintäteknologioita ja niiden ominaisuuksia eri tavoin. Omaksumisen tavat voivat vaikuttaa oleellisesti ryhmän vuorovaikutukseen ja ryhmän saavuttamiin tuloksiin. (Poole & McPhee 2005, 183–184.) Teknologian omaksumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi tiimin vuorovaikutuksen piirteet, tiimin jäsenten kokemukset ja tietämys teknologiasta ja sen ominaisuuksista, jäsenten kokemukset tiimitoverien suhtautumisesta teknologiaan sekä tiimin jäsenten näkemykset siitä, kuinka teknologiaa tulisi hyödyntää (DeSanctis & Poole 1994, 130–131).

Adaptiivisen strukturaation teorian mukaan viestintäteknologia koostuu teknologian *rakenteellisista ominaisuuksista* (structural features) ja *hengestä* (spirit) (DeSanctis & Poole 1994, 126). Viestintäteknologian rakenteelliset ominaisuudet määrittelevät, kuinka teknologian avulla voidaan hallita, kerätä ja muokata tietoa. Teknologian rakenteelliset ominaisuudet ohjaavat vuorovaikutusta ja vaikuttavat esimerkiksi tiimin jäsenten mahdollisuuksiin ideoida ja osallistua päätöksentekoprosesseihin viestintäalustalla. (DeSanctis & Poole 1994, 126.)

Teknologian hengellä viitataan tavoitteisiin, arvoihin ja asenteisiin, joita teknologia tukee. Näihin voivat lukeutua esimerkiksi demokraattinen päätöksenteko ja avoin tiedon jakaminen. Hengellä tarkoitetaan “virallista linjaa”, joka määrittää, kuinka teknologiaa tulisi käyttää ja

miten sen eri ominaisuudet tulisi tulkita. (DeSanctis & Poole 1990, 126.) Viestintäteknologian henkeä voidaan luonnehtia yhtenäisyyden periaatteeksi, joka sitoo yhteen sääntöjä ja resursseja sekä asenteita ja tavoitteita (Poole & McPhee 2005, 184). Teknologian henki tuottaa vuorovaikutukselle normatiivisen kehyksen, joka määrittää, millainen toiminta kyseisen viestintäteknologian kontekstissa on suotavaa (DeSanctis & Poole 1994, 126).

Teknologian täsmälliseksi käytöksi (faithful use) kutsutaan tilannetta, jossa tiimi toteuttaa viestintäalustan suunnittelijoiden sille määrittelemää käyttötarkoitusta. Tiimeillä on kuitenkin omat tapansa omaksua viestintäteknologia (Poole & McPhee 2005, 183–184), joten teknologiaa voidaan käyttää myös vastoin sen tukemia tavoitteita, arvoja ja asenteita. Koska teknologian rakenteelliset ominaisuudet ovat teknologian hengestä erillinen elementti, viestintäteknologiaa voidaan käyttää myös ironisesti (ironic use), suunnittelijoiden alkuperäisistä tarkoituksista ja alustan “virallisesta linjasta” poiketen. (Kallio 1998, 79.) Onkin hyvä muistaa, että jokainen tiimi on oma uniikki kokonaisuutensa, jolloin teknologian käytölle asetetut “linjaukset” eivät välttämättä kaikilta osin toteudu tiimien hyödyntäessä alustaa omia tavoitteitaan parhaiten palvelevalla tavalla.

Tässä tutkielmassa tarkasteltavan virtuaalitiimin hyödyntämän Slack-alustan rakenteellisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi nopeatempoisen viestinnän mahdollistava pikaviestiominaisuus sekä mahdollisuus reagoida muiden viesteihin erilaisin gif-animaatioin ja emoticon-kuvakkein. Slackin henkeä voi puolestaan luonnehtia aiemman alustaa koskevan tutkimuksen valossa matalahierarkkiseksi, demokraattiseen päätöksentekoon ja vapaamuotoiseen viestintään kannustavaksi (ks. esim. Bunce ym. 2018) sekä tehokkaan tiedon jakamisen ja yhteistyön mahdollistavaksi (ks. esim. Lin ym. 2016).

Viestintäteknologian hengestä on mahdollista tehdä tulkintoja sen markkinointimateriaalien tai käyttöohjeiden perusteella, sillä tällaiset materiaalit ovat suoria esityksiä alustan käyttötarkoituksesta ja alustan tukemista arvoista (DeSanctis & Poole 1994, 127). Slackin omistava Slack-yhtiö määrittelee alustan käyttötarkoituksiksi muun muassa tiedon vaihdannan helpottamisen sekä tiimityöskentelyn ja asynkronisen tiimivuorovaikutuksen tehostamisen (What is Slack? 2022). Slack-viestintäalustan hengen voidaan todeta olevan yhteistyöhön, tehokkuuteen ja vapautuneeseen tiedon jakamiseen kannustava. Myös Slackin

ironisesta käytöstä on tehty havaintoja aiemmissa alustaa koskevassa tutkimuksissa. Esimerkiksi alun perin työntekoa ja tiedon löytämistä helpottamaan tarkoitettulle Slackbot-robotille naljailu humoristiseen sävyyn havainnollistaa mahdollisuuksia alustan ironiseen käyttöön (ks. Laitinen ym. 2021, 354).

DeSanctisin ja Poolen (1994, 125) mukaan viestintäteknologian ja vuorovaikutuksen välistä suhdetta määrittää rekursiivisuus: vuorovaikutuksella ja viestintäteknologialla on omat rakenteensa, jolloin tiimin vuorovaikutus muovaa viestintäteknologiaa ja päinvastoin. Tiimin jäsenet muodostavat omat käsityksensä hyödynnetystä viestintäteknologiasta sekä viestintäteknologian ominaispiirteiden että ryhmässä syntyneiden, jaettujen merkitysten pohjalta (Kallio 1998, 78). Toisin sanoen tiimin vuorovaikutus ja yhteiset merkitysneuvottelut muodostavat rakenteet tiimin toiminnalle, mutta myös viestintäalustan ominaisuudet ja henki ohjaavat tiimin vuorovaikutusta ja niin ikään sen rakenteistumista. Tiimi saattaa esimerkiksi tarkoituksellisesti tai tahattomasti muuttaa viestintäalustan ominaisuuksien käyttötarkoitusta alustalla työskennellessään, aivan kuten teknologian rakenteelliset ominaisuudet voivat vaikuttaa alustan omaksumiseen ja tiimin työskentelyyn alustalla (DeSanctis & Poole 1994, 129).

Tässä tutkielmassa strukturaationäkökulmien avulla jäsenetään viestintäkäytäneiden rakenteistumista sekä viestintäteknologian ominaisuuksien vaikutuksia tiimin vuorovaikutukseen. Adaptiivisen strukturaation teoriaa hyödynnetään tässä tutkielmassa teoreettisena jäsennyksenä, jonka avulla voidaan hahmottaa ja havainnoida viestintäkäytänteitä sekä viestintäilmapiiriä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Teoriaa hyödynnetään myös teknologiavälitteisyyden ja viestintäteknologian, tämän tutkielman tapauksessa Slackin, merkityksen jäsentämisessä vuorovaikutuksen ilmiöiden ympäristönä ja kontekstina. Adaptiivisen strukturaation teorian valossa Slack-alusta näyttäytyy tiedon nopean jakamisen ja yhteisöllisyyden tuottamisen mahdollistavana tiimityöskentelyn työkaluna.

3.2 Viestintäkäytänteet toimintatapoina ja rakenteina

Strukturaationäkökulmien mukaan tiimi rakentaa käytänteitään toistuvissa toiminnoissaan (Arrow ym. 2005, 347). *Viestintäkäytänteet* ovat systeemin – kuten organisaation tai tiimin – jäsenille merkityksellisiä toimintatapoja. Tiimi järjestäytyy ja sitä tuotetaan viestintäkäytänteissä, kuten tiedon jakamisessa, neuvojen antamisessa, päätöksentekoprosesseissa, vapaassa seurustelussa ja vitsailussa. (Poole ym. 1996, 116–117.) Viestintäkäytänteet voivat olla muodoltaan hyvin yksinkertaisia, kuten esimerkiksi kysymykseen vastaaminen, mutta myös kompleksisempia, kuten koko tiimin yhteiset päätöksentekoprosessit. Vaikka viestintäkäytänteet ovat toistuvia, kaavamaisia toimintatapoja, ne eivät ole muodoltaan staattisia. Käytänteet sisältävät aina improvisointia, koska niiden toteutumistavat eroavat toisistaan kontekstista riippuen. (Poole & McPhee 2005, 174–175.)

Viestintäkäytänteet muodostuvat rakenteistumisprosesseissa (Poole ym. 1996, 117). Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi tilannetta, jossa tiimi sopii tiedon jakamisen toimintatavoistaan ja toimii jatkossa kyseisellä tavalla. Adaptiivisen strukturaation teorian mukaan viestintäteknologian rakenteelliset ominaisuudet tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia vuorovaikutuksen rakenteistumiselle. Kun tiimin vuorovaikutus asetetaan viestintäteknologian rakenteisiin, uusia sosiaalisia rakenteita ja käytänteitä voidaan tuottaa sekä teknologian omien rakenteiden että tiimissä muutoin olemassa olevien rakenteiden ohjaamana. (DeSanctis & Poole 1994, 129.)

Säännöt ja resurssit ohjaavat tiimin rakenteistumista ja siten myös tiimin tapoja toimia. Toimintaa ohjaavista säännöistä voidaan tehdä havaintoja tarkastelemalla tiimin viestintäkäytänteitä (Poole & McPhee 2005, 174; Valo & Mikkola 2020, 9.) Esimerkiksi sääntö matalasta hierarkiasta voi olla havaittavissa sävyiltään epäformaaleissa keskusteluissa, joihin kaikki tiimin jäsenet osallistuvat. Tiimissä voi olla myös sen tavoitteiden kannalta epäsoivia sääntöjä, jotka ohjaavat viestintäkäytänteiden rakentumista tiimille epäedulliseen suuntaan. Esimerkiksi luovassa tiimissä voi esiintyä hierarkiaa ylläpitäviä rakenteita, jotka ovat yhteisen ideoinnin ja innovoinnin näkökulmasta tarpeettomia tai jopa haitallisia. Epäsoivia sääntöjä voidaan kuitenkin muuttaa sitoutumalla tietoisesti erilaisiin viestintäkäytänteisiin (Valo & Mikkola 2020, 9.)

Organisaatioissa ja tiimeissä on usein vakiintuneita toimintatapoja, jotka tiimin jäsenet osaavat nimetä ja selittää esimerkiksi uudelle jäsenelle. Monet tiimin rakenteelliset ominaisuudet ovat kuitenkin haastavia nimetä ja määritellä. Tiimi voi noudattaa tiettyä sääntöä ja toteuttaa tiettyä käytännettä, mutta tiimin jäsenet eivät välttämättä osaa selittää, miksi he toimivat kyseisellä tavalla. (Poole & McPhee 2005, 174–175.) Tiimin käytänteitä ja rakenteita pidetäänkin yllä usein tiedostamatta (Valo & Mikkola 2020, 9). Tiimin vakiintuneet viestintäkäytännöt ohjaavat tiimin toimintaa niin vuorovaikutuksen tyylin ja keskusteluissa käsiteltävien aiheiden kuin viestintäteknologian hyödyntämisenkin suhteen.

Virtuaalitiimin viestintäkäytännöillä tarkoitetaan tässä työssä tiimin vuorovaikutuksessa ilmeneviä toimintatapoja, jotka voidaan tulkita tiimin toiminnan kannalta merkityksellisiksi. Viestintäkäytännöistä voidaan tehdä havaintoja tarkastelemalla tiimin vuorovaikutuksessa esiintyviä *vuorovaikutuksen funktioita* ja niiden toistuvuutta. Vuorovaikutuksen funktioilla tarkoitetaan vuorovaikutuksessa esiintyviä tapoja tyydyttää vuorovaikutusosapuolten erilaisia tarpeita sekä pyrkiä saavuttamaan tiimin tavoitteita (esim. Valo & Mikkola 2020, 7–8; Poole ym. 1996, 116–117). Vuorovaikutuksessa tyydytettäviä tarpeita voivat olla esimerkiksi vaikuttaminen, konfliktien ratkaisu, tiedon jakaminen, ongelmanratkaisu sekä sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen (Huotari ym. 2005, 43).

Tiimin jäsenten puheenvuoroilla voidaan nähdä olevan erilaisia funktioita. Esimerkiksi kokouksessa esitetyn kysymyksen funktioksi voidaan tulkita keskustelun kohteena olevan asian tarkempi käsittely tai huolellinen harkinta. (Hirokawa 1982, 136.) Vuorovaikutuksen funktioita havainnoimalla voidaan tehdä tulkintoja tiimille merkityksellisistä toimintatavoista eli tiimin viestintäkäytännöistä. Tiimin viestintäkäytännöiden voidaankin nähdä rakentuvan vuorovaikutuksen funktioista. Vuorovaikutuksen funktiot nähdään tässä työssä tiimin viestintäkäytännöiden rakenteistumisen osasina, jotka sekä muovaavat että ilmentävät paitsi tiimin toimintatapoja, myös sen viestintäilmapiiriä.

4 Viestintäilmapiiri

4.1 Supporttiivinen ja defensiivinen viestintäilmapiiri

Viestintäilmapiirin käsite juontaa juurensa organisaatioviestinnän tutkimuksesta (Bastien, McPhee & Bolton 1995, 87). Viestintäilmapiirin käsite kytkeytyy organisaatioilmapiirin käsitteeseen, mutta sen asema omana, erillisenä ulottuvuutenaan on vakiintunut viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksessa (Gibson & Gibbs 2006, 462). Viestintäilmapiiri on olennainen osa organisaation ja tiimin kulttuuria (Ali ym. 2002, 66–67).

Jack Gibb (1961) käytti supporttiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin käsitteitä tutkimuksissa, joissa hän havainnoi pienryhmien työskentelyä. Hän tunnisti käyttäytymisen muotoja, jotka vaikuttavat ryhmän viestintäilmapiirin rakentumiseen (Forward, ym. 2011, 2). Gibb (1961) kiinnitti tutkimuksissaan huomiota erityisesti käyttäytymismalleihin ja vuorovaikutuksen piirteisiin, jotka vahvistavat tai lieventävät defensiivistä käyttäytymistä ryhmän jäsenten välillä.

Supporttiivista viestintäilmapiiriä leimaavat kokemukset vuorovaikutuksen rohkaisevuudesta ja keskinäisestä ymmärryksestä. Gibbin (1961) mukaan supporttiivisen viestintäilmapiirin tunnuspiirteitä ovat tasa-arvoisuutta, empatiaa, spontaaniutta sekä selkeyttä ja ongelmalähtöisyyttä ilmentävät käyttäytymisen muodot (Myers & Rocca 2001, 118). Supporttiivisessa viestintäilmapiirissä vuorovaikutus on täsmällistä, selkeää ja tarkoituksenmukaista. Ryhmän jäsenten erilaiset näkemykset hyväksytään ja yksilöitä kannustetaan pyrkimään tavoitteisiinsa. Moittivaksi ja syyttäväksi tulkittava vuorovaikutuskäyttäytyminen on supporttiivisessa viestintäilmapiirissä minimissään. Ryhmän tai tiimin supporttiivista viestintäilmapiiriä edistävää vuorovaikutusta voidaan luonnehtia hyväksyväksi, tuomitsemattomaksi, empaattiseksi sekä vapaaksi vuorovaikutusosapuolten henkilökohtaisia motiiveja koskevista oletuksista. (Forward ym. 2011, 2–3; Myers & Rocca 2001, 118.) Supporttiivista viestintäilmapiiriä ylläpitävät avoin ja vapaa informaation jakaminen, rakentavat konfliktien hallinnan käytänteet, tasapuolinen osallistuminen ongelmanratkaisuprosesseihin sekä työssä koettu tyytyväisyys. Supporttiivinen

viestintäilmapiiri rohkaisee sekä johtajia että alaisia avoimuuteen työyhteisön vuorovaikutuksessa. (Larsen & Folgero 1993, 22.)

Defensiivisessä viestintäilmapiirissä yksilö voi tuntea olonsa uhatuksi. Defensiivinen käyttäytyminen heikentää kykyä keskittyä muiden viesteihin sekä arvioida muiden vuorovaikutusosapuolten arvoja, tunteita ja motiiveja. Vaikka defensiivisesti käyttäytyvä henkilö antaakin huomiotaan ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, hän keskittyy huomattavissa määrin itsensä ja minänsä puolustamiseen. Defensiiviselle viestintäilmapiirille tyypillisiä piirteitä ovat kriittiset ja tuomitsevat asenteet, joustamattomuus ja dogmaattisuus, autoritäärinen johtaminen, manipulointi, vähäinen tuen jakaminen sekä riittämättömyyden tunteet. Voimakkaasti defensiivinen viestintäilmapiiri voi siten varjostaa ryhmän jäsenten työoloja ja vaarantaa ryhmän tavoitteiden saavuttamisen. (Gibb 1961; Forward ym. 2011, 2–3.) Defensiivistä viestintäilmapiiriä edistävä vuorovaikutus työyhteisössä voi johtaa ulkopuolisuuden, riittämättömyyden ja loppuunpalamisen kokemuksiin. Defensiivinen viestintäilmapiiri voi myös kannustaa työyhteisön jäseniä pitämään asioita “omana tietonaan” sekä pidättyväisyyteen omien mielipiteiden ilmaisussa. (Larsen & Folgero 1993, 22.)

Työyhteisön, ryhmän tai tiimin viestintäilmapiiriä saattaa luonnehtia “piilevä defensiivisyys”, vaikka ilmapiiri olisikin päällisin puolin supportiivinen. Vaikka esimerkiksi ryhmän jäsenten kokemukset yhteistyöstä olisivat myönteisiä, voi ryhmässä esiintyä siitä huolimatta supportiivisen käyttäytymisen lisäksi myös defensiivistä käyttäytymistä. Erilaiset olosuhdetekijät, kuten yksilöiden työskentelyn ja suoritusten arviointi, voivat aiheuttaa yhteisön, ryhmän tai tiimin vuorovaikutukseen defensiivisiä piirteitä ja niin kutsuttua piilevää tai kytevää defensiivisyyttä. (Rosenfeld 1983, 172; Myers & Rocca 2001, 118–119.)

Gibbin (1961) mukaan viestintäilmapiiri on tyypillisesti määriteltävissä joko supportiiviseksi tai defensiiviseksi. Kyse on kuitenkin dikotomian sijaan pikemminkin jatkumosta: vuorovaikutuksessa voidaan useimmiten havaita samanaikaisesti sekä supportiiviseen että defensiiviseen viestintäilmapiiriin viittaavia piirteitä (esim. Myers & Rocca 2001, 118–119). Viestintäilmapiiri on alati muuttuva rakenne, jota yhteisön, ryhmän tai tiimin jäsenet tuottavat, uudelleentuottavat ja muovaavat vuorovaikutuksessa toimimalla ryhmään rakentuneiden viestintäkäytänteiden mukaisesti tai niiden vastaisesti (Bastien, McPhee &

Bolton 1995, 87–89). Adaptiivisen strukturaation teorian näkökulmasta viestintäteknologiaa työskentelyssään hyödyntävä tiimi tuottaa, uudelleentuottaa ja muovaa viestintäilmapiiriään toimiessaan joko teknologian henkeä toteuttaen tai siitä poiketen (esim. Poole & McPhee 2005, 183–184). Vaikka käytetyn teknologian ominaisuudet ja henki sinänsä tukisivat esimerkiksi vuorovaikutuksen tasavertaisuutta ja siten myös supporttiivista viestintäilmapiiriä, on tiimin tuotettava näitä vuorovaikutuksen piirteitä päivittäisessä vuorovaikutuksessaan niiden toteutumiseksi.

Viestintäilmapiirin tutkimuksessa on käytetty supporttiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin käsitteiden lisäksi muun muassa *psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin* käsitettä (psychologically safe communication climate, PSCC) (ks. esim. Koivula ym. 2020; Boyratz 2019), jonka Gibson ja Gibbs (2006) loivat Amy Edmondsonin (1999) esittelemän *psykologisen turvallisuuden* käsitteen pohjalta. Psykologisesti turvallisella viestintäilmapiirillä tarkoitetaan tiimin jäsenten jakamaa uskomusta siitä, että tiimi on turvallinen niin sanotun *interpersonaalisen riskinoton* kannalta. Tiimin jäsenet saattavat kokea ottavansa interpersonaalisen riskin esimerkiksi myöntäessään tehneensä virheen, pyytäessään muilta apua tai ilmaistessaan omia näkemyksiään etenkin, jos tiimi on vasta muodostettu tai psykologisen turvallisuuden tasoa ei muutoin koeta tiimissä erityisen korkeaksi. Psykologisesti turvallisessa viestintäilmapiirissä tiimin jäsenet kokevat voivansa luottaa siihen, että muut eivät nolaa, hylkää tai muulla tavoin rankaise heitä avoimuudesta ja omien näkemysten esille tuomisesta. Uskomus kumpuaa jaetusta kunnioituksesta ja luottamuksesta tiimin jäsenten välillä. (Edmondson 1999.)

Sekä supporttiiviseen että psykologisesti turvalliseen viestintäilmapiiriin on liitetty esimerkiksi viestintäilmapiirin myönteinen vaikutus tiimin vuorovaikutuksen avoimuuteen sekä tiimin luovuuteen ja innovointiin (ks. esim. Ocker 2005, 24–25; Koivula ym. 2020, 10).

Psykologisen turvallisuuden ja psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin voidaan kuitenkin nähdä kytkeytyvän vahvasti *yksilön kokemukseen* organisaation, ryhmän tai tiimin ilmapiiristä (esim. Schneider 2010, 10). Supporttiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin ominaispiirteitä on puolestaan määritelty ryhmien työskentelyn *havainnoinnin* ja ryhmävuorovaikutuksen piirteiden tunnistamisen pohjalta (Gibb 1961; Forward ym. 2011, 2). Koska tämä työ perustuu virtuaalitiimin vuorovaikutuksen havainnointiin, hyödynnetään tässä tutkielmassa

virtuaalitiimin viestintäilmapiirin tarkastelussa supportiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin käsitteitä sekä supportiiviselle ja defensiiviselle viestintäilmapiirille määriteltyjä ominaispiirteitä.

4.2 Supportiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin ominaispiirteet

Gibb (1961) määritteli pienryhmien vuorovaikutusta koskevan tutkimuksensa pohjalta kuusi viestintäilmapiirin ominaispiirteiden kategoriaa, joihin hän sijoitti kuusi supportiivista ja kuusi defensiivistä ilmapiiriä luonnehtivaa vuorovaikutuksen piirrettä. Gibb (1961) esittää luokittelussaan supportiiviseen ja defensiiviseen ilmapiiriin viittaavat piirteet toistensa “vastavoimina”. Kuusi piirteiden kategoriaa toistensa vastavoimina kuvattuina ovat 1) arviointi ja kuvailu, 2) kontrolloivuus ja ratkaisukeskeisyys, 3) strategisuus ja spontaanisuus, 4) neutraalisuus ja empatia, 5) ylemmyys ja tasavertaisuus sekä 6) dogmaattisuus ja joustavuus. (Gibb 1961.)

Arviointi ja kuvailu. Gibbin (1961) mukaan arvioivaksi tai tuomitsevaksi tulkittu viestintä voimistaa ilmapiirin defensiivisyyttä. Tapahtumia, prosesseja, kokemuksia ja tunteita koskeva viestintä on usein väistämättä ainakin jossain määrin arvioivaa tai arvottavaa, mutta vuorovaikutusosapuolten kokemukset, tunteet sekä heidän tekemänsä oletukset toisten puheen taustalla olevista motiiveista, tunteista ja arvoista vaikuttavat siihen, kuinka he tulkitsevat toisten viestejä. Sanoma voidaan tulkita arvioivaksi tai arvostelevaksi, vaikka se ei olisikaan alun perin ollut tarkoitus. Kun vuorovaikutusosapuolet, esimerkiksi tiimin jäsenet, kokevat epävarmuutta, he tulkitsevat toisten viestit herkemmin arvioiviksi, arvosteleviksi tai tuomitseviksi. Epävarmuus saa myös epäilemään toisten moraalialueita ja motiiveja sekä tekemään niitä koskevia tulkintoja. (Gibb 1961.)

Arvioinnin vastavoimana Gibb (1961) esittää *kuvailevan puheen* (descriptive speech).

Viestinnän ollessa arvioivan sijaan kuvailevaa se koetaan affektiivisesta latauksesta vapaaksi, vilpittömäksi ja avoimeksi. Kuvailevalla viestinnällä tarkoitetaan ilmaisutapoja, joissa pyritään minimoimaan vuorovaikutusosapuolten tulkinnat siitä, että viestiin sisältyisi toive, pyyntö tai oletus toisen käyttäytymisen tai asenteiden muutoksesta. Esimerkiksi tiimissä ongelmatilanteesta keskusteltaessa tilannetta voidaan pyrkiä kuvaamaan niin, etteivät tiimin

jäsenet muodostaisi tulkintoja tai oletuksia yksittäisten henkilöiden oletetusta syyllisyydestä tilanteeseen. Tämä vähentää viestintäilmapiirin defensiivisyyttä ja lisää sen koettua supportiivisuutta. (Gibb 1961.)

Kontrolloivuus ja ratkaisukeskeisyys. Kontrolloiviksi koetut viestit herättävät herkästi defensiivisiä reaktioita ja lisäävät viestintäilmapiirin defensiivisyyttä. Vuorovaikutukseen sisältyy lähes aina vaikuttamispyrkimyksiä: pyrimme jatkuvasti tavalla tai toisella vaikuttamaan toisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kontrolloivaksi tulkittavan, vaikuttamispyrkimyksiä ilmentävän viestinnän aikaansaamien reaktioiden defensiivisyys riippuu usein viestinnän koetusta avoimuudesta. Esimerkiksi epäilykset ja oletukset muiden “piilevistä motiiveista” aiheuttavat tyypillisesti defensiivistä käyttäytymistä. Gibb (1961) esittää kontrolloivuuden vastineeksi vuorovaikutuksen *ongelmalähtöisyyttä* (problem orientation). Kontrolloivaksi tulkitun viestinnän vastavoimana ongelmalähtöinen viestintä kytkeytyy avoimuuteen ja pyrkimykseen ratkaista ongelmia yhteistyönä suorien käskyjen ja valmiiden vastausten sijaan. (Gibb 1961.)

Ongelmalähtöisyyden sijasta tai rinnalla voidaankin puhua vuorovaikutuksen *ratkaisukeskeisyydestä*. Työelämän tiimien vuorovaikutusta tarkasteltaessa ratkaisukeskeisyyden käsitteen voidaan nähdä kuvaavan ongelmalähtöisyyden käsitettä paremmin tiimin jäsenten tasapuolisia osallistumismahdollisuuksia ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon sekä erilaisten näkemysten esittämiseen kannustamista.

Strategisuus ja spontaanisuus. Vuorovaikutusosapuolen käyttäytymisen tulkittu ja koettu strategisuus herättää Gibbin (1961) mukaan tyypillisesti defensiivisiä reaktioita. Gibb viittaa strategisella käyttäytymisellä toimintaan, joka saa muut tekemään tulkintoja ja oletuksia henkilön motiiveista ja tavoitteista, joita tämä ei kuitenkaan paljasta toisille. Vuorovaikutusosapuolen strategiseksi tulkittu käyttäytyminen voidaan kokea esimerkiksi jonkinlaisen roolin esittämiseksi, tunteiden teeskentelyksi, tärkeän tiedon “panttaamiseksi” tai jopa juonitteluksi tai manipuloinniksi. Strategisen sijaan *spontaaniksi* ja vilpittömäksi tulkittu toiminta puolestaan vähentää ilmapiirin defensiivisyyttä. Jos vuorovaikutusosapuolen toiminta koetaan rehelliseksi ja spontaaniksi ja hänen motiivinsa tulkitaan vilpittömiksi, edistää tämä ilmapiirin supportiivisuutta. (Gibb 1961.)

Neutraalius ja empatia. Gibb (1961) viittaa vuorovaikutuksen *neutraalilla* sävyllä viestintäilmapiirin yhteydessä sellaiseen vuorovaikutukseen, jossa vuorovaikutusosapuolen tunteet ja henkilökohtainen kokemus sekä myötätunnon osoittaminen tätä kohtaan sivuutetaan. Ihmiselle on luontaista haluta tulla nähdyksi yksilönä, jolla on erityisarvoa osana ryhmää sekä huolen ja kiintymyksen arvoisena tuntien itsensä arvokkaaksi. Jos vuorovaikutusosapuolen käyttäytyminen saa aikaan tulkinnan piittaamattomuudesta toisen kokemuksista ja tunteista, seurauksena voi olla defensiivisiä reaktioita ja jopa kokemus hylkäämisestä. Empaattinen vuorovaikutus, jossa toisen tunteet huomioidaan ja jossa osoitetaan toisen arvo niin ryhmän jäsenenä kuin ihmisenä ylipäätään, tukee ilmapiirin supportiivisuutta. Viestit, joilla pyritään osoittamaan ymmärrystä, myötätuntoa ja toisen emotionaalisten reaktioiden hyväksymistä lisäävät luottamusta vuorovaikutusosapuolten välillä. Tunteiden legitimitetin kieltäminen, esimerkiksi sen ilmaiseminen, että toisen tapa reagoida tilanteeseen tai kokemukseen on väärä, saa todennäköisesti aikaan defensiivisiä reaktioita. (Gibb 1961.)

Ylemmyys ja tasavertaisuus. Kun ryhmän jäsen viestii tavalla tai toisella ylemmyyttään suhteessa toisiin, hän herättää muissa tyypillisesti defensiivisiä reaktioita. Ylemmyyttä voidaan viestiä esimerkiksi aseman, älyn, vaurauden tai ominaisuuksien suhteen. Toisen mahdollisesta ylemmyyden viestimisestä tulkintoja tekevä osapuoli kiinnittää tyypillisesti huomionsa viestin kognitiivisten elementtien sijaan sen herättämään emotionaaliseen reaktioon. Henkilö, joka pyrkii tekemään näkyväksi omaa valta-asemaansa ryhmässä, saattaa käyttäytymisellään ilmaista esimerkiksi haluttomuutta osallistua yhteiseen päätöksentekoon, kieltäytyä avusta tai palautteesta tai tuoda ilmi halunsa vähentää vuorovaikutusosapuolen valtaa tai arvoa osana ryhmää. Defensiivisyyttä lieventävät ryhmän jäsenten kokemukset toistensa ilmaisemasta halusta osallistua yhteiseen päätöksentekoon sekä tunne jaetusta kunnioituksesta ja luottamuksesta. Ryhmien ja tiimien jäsenten välillä esiintyy luonnollisesti eroavaisuuksia esimerkiksi osaamisen, aseman ja ominaisuuksien suhteen, mutta mitä supportiivisempi viestintäilmapiiri on, sitä vähemmän painoarvoa nämä eroavaisuudet tyypillisesti saavat ryhmän tai tiimin vuorovaikutuksessa. (Gibb 1961.)

Dogmaattisuus ja joustavuus. Dogmaattisuutta viestivä käyttäytyminen edistää viestintäilmapiirin defensiivisyyttä. Dogmaattisuudella viitataan tässä yhteydessä haluttomuuteen huomioida uusia, esimerkiksi totutuista toimintatavoista poikkeavia näkemyksiä sekä haluttomuutta myöntää tehtyjä virheitä tai oman näkemyksen heikkouksia. Esimerkiksi epätarkoituksenmukainen väittely, jossa voidaan havaita omien näkemysten puolustamista “totuuksina” sekä oman oikeassa olemisen osoittamista ongelmanratkaisun ja päätöksenteon vaarantumisen uhalla voidaan tulkita pyrkimyksiksi toisten kontrollointiin. Tällaisia tulkintoja seuraa tyypillisesti defensiivinen käyttäytyminen. Ilmapiirin supportiivisuutta voivat puolestaan tukea esimerkiksi viestit, jotka ilmentävät erilaisten näkökulmien arvostamista ja halua kokeilla uusia asioita. Joustavuus, kiinnostuksen osoittaminen erilaisia näkemyksiä kohtaan sekä aidosti ratkaisukeskeinen, “puolten valitsemisesta” ja toisen “voittamisen” pyrkimyksistä vapaa vuorovaikutus ilmentävät Gibbin mukaan supportiivista viestintäilmapiiriä. (Gibb 1961.)

4.3 Viestintäilmapiiri virtuaalitiimeissä

Viestintäilmapiirin vaikutuksia virtuaalitiimeihin on aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi tiimien luovuuteen ja innovointiin, yhteisöllisyyteen sekä tiimin työprosesseihin keskittyen. Supportiivisen viestintäilmapiirin on näissä tarkasteluissa havaittu olevan tärkeä muun muassa virtuaalitiimien tehokkuuden, keskinäisen luottamuksen, tiimin luovuuden, vapaan tiedon vaihdannan ja tiimin koheesion kannalta (esim. Glikson & Erez 2020; Brahm & Kunze 2012; Figl & Saunders 2011).

Koska virtuaalisesti toimivien tiimien viestintään voi liittyä omia, kasvokkaisuviestinnästä eroavia erityispiirteitään (esim. Ivanaj & Bozon 2016, 8–9), on vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys tarkoituksenmukaista ottaa huomioon tarkasteltaessa virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä. Vaikka vuorovaikutuksen prosessit voivat olla teknologiavälitteisessä viestinnässä samoja kuin kasvokkaisuviestinnässäkin (Siitonen & Aira 2020, 98), esimerkiksi täysin kirjoitusviestintään perustuvalla alustalla toimittaessa viestintään voi liittyä omia erityispiirteitään verrattuna kasvokkaisuviestintään. Nämä piirteet voivat osaltaan vaikuttaa tiimin viestintäilmapiiriin, viestintäilmapiirin rakentamiseen ja rakentumisen edellytyksiin sekä tiimin viestintäilmapiiriä ilmentäviin seikkoihin.

Etenkin virtuaalitiimien kannalta keskeisiä, supportiivista viestintäilmapiiriä fasilitoivia erityispiirteitä ovat *viestinnän vastavuoroisuus* ja *viestinnän riittävä frekvenssi* (Glikson & Erez 2020, 3; Figl & Saunders 2011, 189). Työskentelyn tapahtuessa pääosin tekstipohjaiseen viestintään perustuvalla alustalla nonverbaalisia vihjeitä on vähemmän kuin kasvokkaisessa viestinnässä (Fay & Kline 2012, 65). Tämä puolestaan tekee myös epävarmuuden hallinnasta erilaista, jolloin viestinnän vastavuoroisuuden rooli korostuu: vastataanko viesteihin ja kuinka nopeasti? Runsas viestintä pitää koko tiimin ajan tasalla siitä, “missä mennään” ja tukee kokemusta tiimin yhteisestä, jaetusta tilasta (Altschuller & Beneunan-Fich 2010, 33).

Viestinnän vastavuoroisuus ja aktiivisuus edistävät osaltaan virtuaalitiimissä koettua luottamusta (Ivanaj & Bozon 2016, 119–120), joka puolestaan edesauttaa turvallisen viestintäilmapiirin rakentumista. (Gibson & Gibbs 2006, 462.) Aktiivisuus ja vastavuoroisuus virtuaalitiimin vuorovaikutuksen piirteinä voidaan nähdä oleellisina myös Gibbin (1961) kuvaaman supportiivisen viestintäilmapiirin näkökulmasta. Spontaaniksi koettu vuorovaikutus mielletään tyypillisesti rehelliseksi ja vilpittömäksi, mikä ehkäisee esimerkiksi epäilyksiä vuorovaikutusosapuolten salatuista motiiveista tai tärkeän tiedon tahallisesta kertomatta jättämisestä (Gibb 1961).

Täysin tekstipohjaiseen teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen voi liittyä haasteita virtuaalitiimin supportiivisen viestintäilmapiirin tuottamisen näkökulmasta. Koivula ja muut (2020) havaitsivat, että vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyyden koettiin journalistitiimissä asettavan omat haasteensa avoimelle vuorovaikutukselle ja aiheuttavan toisinaan esimerkiksi epäröintiä rakentavan palautteen antamisen suhteen. Teknologiavälitteiseen, tekstimuotoiseen vuorovaikutukseen koettiin liittyvän kasvokkaisuorovaikutukseen verrattuna suurempi väärinkäsitysten riski. Slack-alustalla yhdessä työskentelevän tiimin jäsenet kokivat, että Slackissa palautetta antaessa tuli helposti väärinymmärretyksi. Esimerkiksi kollegan kommenttien humoristinen sävy saattoi kirjoitetussa viestissä jäädä ymmärtämättä nonverbaalisten vihjeiden puuttuessa vuorovaikutustilanteesta.

Vapautunut, sävyiltään keveä ja epämuodollinen vuorovaikutus pikaviestialustalla ei siis ole viestintäilmapiirin näkökulmasta täysin ongelmatonta. (Koivula ym. 2020, 11–12.) Avoin

vuorovaikutus sekä kokemus mahdollisuudesta ilmaista näkemyksensä vapaasti ovat supporttiivisen viestintäilmapiirin rakentumisen ja ylläpitämisen kannalta tärkeitä tekijöitä (Gibb 1961), joiden toteutumiselle työyhteisössä käytetyn viestintäteknologian ominaisuudet voidaan kokea enemmän tai vähemmän otollisina. Esimerkiksi pikaviestin lähettäminen tiimin yhteiselle alustalle saatetaan kokea mieluisammaksi tavaksi ottaa osaa päätöksentekoprosessiin kuin puheenvuoron pyytäminen videokokouksessa tai esihenkilön lähestyminen sähköpostitse (ks. esim. Monrief ym. 2021). Toisaalta tiimin myönteisen viestintäilmapiirin on todettu auttavan viestintäteknologiaan liittyvien epävarmuuksien hallinnassa (Gibson & Gibbs 2006, 452). Tiimin avoin vuorovaikutus voi osaltaan helpottaa väärinymmärrysten välttämistä ja selvittämistä. On kuitenkin syytä muistaa, ettei väärinkäsityksistä ja niiden mahdollisuudesta suinkaan voida päästä eroon sen paremmin kasvokkaisuorovaikutuksessa kuin teknologiavälitteisessäkään vuorovaikutuksessa.

Viestintäilmapiirin on havaittu olevan tärkeä tekijä myös virtuaalitiimien luovuuden kannalta. Koivula ja muut (2020) havaitsivat, että menestyksestä luovaa työtä ja innovointia luonnehtivia vuorovaikutuksen piirteitä ovat 1) intentionaalinen ideoiden jakaminen ja ideoiden kehittäminen, 2) konkreettiset tavoitteet ja 3) psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri. Psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri ilmeni journalistien kuvaamana kykynä ja mahdollisuutena “olla oma itsensä” ja “hullutella” sekä vapautena nolatuksi tai nöyryytetyksi tulemisen uhasta tai pelosta. Avoin vuorovaikutus oli journalistisissa tiimeissä keskeinen luovuutta ja innovointia mahdollistava ja edistävä tekijä. (Koivula ym. 2020, 1, 10–11.)

Tiimin matala hierarkia voi tukea virtuaalitiimien supporttiivista viestintäilmapiiriä (Forward ym. 2011, 10). Käsitelmä on linjassa Gibbin (1961) jäsenyyksen kanssa: kokemukset tasa-arvoisesta toimintaympäristöstä ja siten jaetusta kunnioituksesta ja luottamuksesta rakentavat ja ylläpitävät supporttiivista ilmapiiriä. Gibson ja Gibbs (2006, 452) havaitsivat turvallisen viestintäilmapiirin auttavan tiimejä hallitsemaan haasteita, joita viestintäteknologian käyttö voi asettaa etenkin tiimin luovalle työskentelylle. Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyviä, Gibsonin ja Gibbsin (2006, 452) mukaan virtuaalitiimissä tapahtuvaa innovointia rajoittavia tekijöitä ovat maantieteellinen hajautuneisuus, vuorovaikutuksen riippuvuus viestintäteknologiasta, tiimin rakenteellinen dynaamisuus sekä tiimin mahdollinen globaalius.

Relationaalinen vuorovaikutus, kuten itsestäkertominen voi osaltaan edistää virtuaalitiimin supportiivista ilmapiiriä (esim. Glikson & Erez 2020, 7). Etenkin syvällisempi itsestäkertominen ja henkilökohtaisten asioiden jakaminen muille vaatii luottamusta, joka voi rakentua esimerkiksi tiimin tehtävien ulkopuolisia asioita koskevilla keskusteluilla (Kang ym. 2021, 160) tai tiimin muissa prosesseissa, kuten laadukkaassa palautevuorovaikutuksessa tai lupauksen pitämisessä (Ivanaj & Bozon 2016, 117). Tiimissä koetun keskinäisen luottamuksen voidaankin todeta olevan tärkeä osa supportiivista viestintäilmapiiriä. Virtuaalitiimin jäsenten keskinäinen luottamus voi lisätä jäsenten relationaalista viestintää ja läheisyyttä (Fay & Kline 2011, 158), mikä tukee tiimin ilmapiirin supportiivisuutta.

Avoin vuorovaikutus osoittautui myös Koivulan ja muiden (2020) tutkimuksessa sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti työskentelevässä tiimissä ideoiden jakamista ja kehittelyä mahdollistavaksi tekijäksi. Monet ideointiprosessit saivat alkunsa tiimiläisten henkilökohtaisista kokemuksista, joita he kertoivat voivansa jakaa tiimin kesken, koska tunsivat olonsa turvalliseksi. Työhön liittymätön keskustelu oli osa tiimin vuorovaikutusta ja se koettiin tärkeäksi erityisesti luovuuden ja ideoinnin kannalta. Turvallisuuden tunne oli läsnä myös ideoiden kehittelyprosesseissa. Erityisesti teknologiavälitteisesti työskentelevässä uutistiimissä esitettiin toistuvasti ideoita, jotka eivät kuuluneet esittäjänsä asiantuntijuuden ”ydinalueelle”. Tätä selitettiin tutkimushaastattelussa omien näkemysten ilmaisemiseen liittyvien pelon ja nolostumisen tunteiden puuttumisella. (Koivula ym. 2020, 11.) Uskallus ja halukkuus osallistua tiimin yhteisiin keskusteluihin sekä esittää vapautuneesti ideoita ja näkemyksiä kuvaavat osaltaan Gibbin (1961) jäsenyyksessään esittämiä supportiivisen viestintäilmapiirin piirteitä, kuten tasavertaisuutta, ratkaisukeskeisyyttä, joustavuutta ja spontaaniutta.

Virtuaalitiimien viestintäilmapiiriä tarkastelleet Van den Hooff ja Ridder (2004) havaitsivat rakentavan viestintäilmapiirin olevan keskeinen elementti virtuaalitiimissä tapahtuvan tiedon jakamisen, tiedon keräämisen sekä jäsenten affektiivisen sitoutumisen kannalta. Van den Hooff ja Ridder (2004) toteavat kuitenkin, ettei vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys itsessään suoraan vaikuttanut tiedon jakamiseen tiimissä. Heidän mukaansa viestintäteknologian käyttö vaikutti kuitenkin positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen,

mikä puolestaan vaikutti myönteisesti tiimin jäsenten halukkuuteen jakaa tietoa. (Van den Hooff & Ridder 2004, 9–10.) Virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä määritteleviä erityispiirteitä tarkasteltaessa onkin syytä huomioida, että samat piirteet voivat luonnehtia myös täysin kasvokkain työskentelevien tiimien viestintäilmapiiriä.

Tiimin heikko tai defensiivinen viestintäilmapiiri voi vähentää tiedon jakamista tiimissä ja jopa jakaa tiimiä pienempiin alaryhmiin, niin sanottuihin “klikkeihin”. Boyratz (2019) tarkasteli globaalien virtuaalitiimien jakautumista alaryhmiin sekä viestintäilmapiirin vaikutuksia tiimin ”klikkiytymistä” edistäviin riskitekijöihin. Tiimeissä, joissa viestintäilmapiiri oli psykologisen turvallisuuden näkökulmasta heikko, muodostui todennäköisemmin alaryhmiä, joissa “klikkiin” kuuluvat olivat esimerkiksi iältään ja taustaltaan keskenään suuremmissa määrin samankaltaisia verrattuna muuhun tiimiin. Vahvan, myönteisenä koetun ilmapiirin omaavien tiimien kohdalla havainnot olivat päinvastaisia: ilmapiirin ollessa turvallinen tiimiä potentiaalisesti jakavat tekijät, kuten tiimiläisten väliset erot ikään ja taustaan liittyvissä tekijöissä, saattoivat jopa lisätä heidän tyytyväisyyttään tiimissä työskentelyyn. (Boyratz 2019, 604–605.)

Tiimin käyttämän viestintäteknologian ominaisuudet voivat vaikuttaa siihen, millainen viestintäilmapiiri tiimiin rakentuu. Hajautetun journalistitiimin Slack-vuorovaikutusta tarkastelleet Bunce ja muut (2018) havaitsivat Slack-sovelluksen käytön madaltavan tiimin jäsenten kynnystä esimerkiksi tiedon ja palautteen pyytämiseen, minkä voidaan Gibbin (1961) määritelmää soveltaen tulkita edistävän viestintäilmapiirin supportiivisuutta. Buncen ja muiden (2018) mukaan Slack fasiltoi alustana yhteisöllisyyttä ja siten myös organisatoristen normien rakentumista. (Bunce ym. 2018; Gibb 1961.) Myös adaptiivisen strukturaation teorian mukaan viestintäteknologian rakenteelliset ominaisuudet ja henki voivat osaltaan ohjata tiimin rakenteistumisprosessia ja sitä, millaisia toimintatapoja ja normeja tiimi toiminnassaan tuottaa (DeSanctis & Poole 1994, 126). Esimerkiksi Slackissa koko tiimin yhteinen keskustelutila voi ohjata alustaa käyttävää tiimiä toimimaan arjessa tavoilla, joilla kaikkia tiimin jäseniä pyritään osallistamaan tiimin päätöksentekoon ja ideointiprosesseihin sekä kannustetaan tiimiläisiä tuomaan esille omia näkemyksiään ja kysymään neuvoa muilta.

Virtuaalitiimin viestintäilmapiiri nähdään tässä työssä tiimin viestintäkäytänteiden sekä tiimin käyttämän viestintäteknologian ominaispiirteiden muovaamana. Virtuaalitiimin viestintäilmapiirin tuottamiseen ja uudelleentuottamiseen vaikuttavat tiimin toistuvat toimintatavat eli käytänteet sekä tiimin käyttämän viestintäalustan ominaisuudet. Näistä tekijöistä rakentuvat virtuaalitiimin *viestintäilmapiirin erityispiirteet*. Vaikka teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ominaispiirteet vaikuttavat viestintäilmapiirin erityispiirteisiin, pitää teknologiavälitteinen vuorovaikutus sisällään täysin samoja vuorovaikutuksen prosesseja kuin kasvokkaisvuorovaikutuskin. Siksi tämän tutkielman tutkimusasetelman kannalta on mielekästä hyödyntää sekä alun perin kasvokkaisvuorovaikutuksen tarkastelun pohjalta kehitetyn supportiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin teoreettista jäsennystä että aiempaa, virtuaalitiimien viestintäilmapiirin erityispiirteitä koskevaa tutkimusta.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata luovan virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ja niissä ilmeneviä viestintäilmapiirin erityispiirteitä.

Pyrimme vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisia viestintäkäytänteitä luovan virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa Slack-alustalla voidaan tunnistaa?
- 2) Millaisia virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä luovan virtuaalitiimin viestintäkäytänteet ilmentävät?

Tuotamme ensimmäisen tutkimuskysymyksemme avulla tietoa siitä, millaisia viestintäkäytänteitä luovan virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa muodostuu sekä siitä, kuinka tiimin viestintäkäytänteitä voidaan tunnistaa tiimin vuorovaikutusta havainnoimalla ja vuorovaikutuksessa ilmeneviä vuorovaikutuksen funktioita tarkastelemalla. Tunnistamme, nimeämme ja kuvaamme virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa toistuvien vuorovaikutuksen funktioiden ilmentämiä viestintäkäytänteitä.

Toisen tutkimuskysymyksemme avulla tuotamme tietoa virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteistä sekä siitä, miten virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä voidaan tarkastella tiimin viestintäkäytänteitä analysoimalla ja tulkitsemalla. Nimeämme ja jäsenämme virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä analysoimalla ensimmäisellä analyysikierroksella nimettyjä ja kuvattuja virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä. Pyrimme tällä tutkimuksella laajentamaan ymmärrystä virtuaalitiimin viestintäkäytänteistä sekä viestintäilmapiiristä tiimin viestintäkäytänteissä rakentuvana, muovautuvana ja ilmenevänä ilmiönä.

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona käytettiin virtuaalitiimin käyttämältä Slack-viestintäalustalta tallennettuja viestejä. Aineiston on kerännyt Jyväskylän yliopistossa toimiva *Communication and Collaboration on Digital Platforms (CoCoDigi)* -tutkimusryhmä osana Somedia-tutkimushanketta. Aineisto sisältää virtuaalitiimin tallennettuja keskusteluja noin vuoden ajalta. Slack-viestit on kerätty aikavälillä 29.8.2016–29.9.2017 alkaen Slack-alustan käyttöönotosta virtuaalitiimissä. Yksittäisten pikaviestien lukumäärä koko aineistossa on 26733. Tämän tutkimuksen aineistoksi on valikoitu 4668 viestiä CoCoDigi-tutkimusryhmän keräämästä aineistosta vajaan kolmen kuukauden pituiselta ajanjaksolta.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä koskien tutkimusaineiston kokoa eikä aineiston koolla yleisesti ottaen nähdä olevan välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin aineiston tarkoituksenmukaisesta, teoreettisesta tai harkinnanvaraisesta poiminnasta. Aineistoa käytetään apuna rakennettaessa tutkittavasta ilmiöstä käsitteellistä ymmärrystä. Tutkimuksessa ei täten ole kyse pelkästään aineistosta kertomisesta, vaan pyrkimyksestä rakentaa aineiston avulla teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998.)

Aineiston riittävä määrä on laadullisessa tutkimuksessa pitkälti tutkimuskohtaista. Yksi tapa ratkaista kysymys aineiston riittävydestä on ajatus aineiston saturaatiosta eli *kylläntymisestä*: aineistoa voidaan nähdä olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja aineistossa alkaa toistua tietty peruslogiikka. Aineiston kylläntymisen saavuttamiseksi ja kylläntymisen ajatuksen hyödyntämiseksi on tiedettävä, mitä aineistosta haetaan. Saturaatiopistettä voidaankin tarkastella tutkimuksen edetessä. Tutkijan on päätettävä tutkimuskohtaisesti, milloin aineisto kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tutkimuksessa aineistosta valittiin aluksi harkinnanvaraisesti analysoitavaksi valmiin aineiston sisältämät viestit noin neljän kuukauden pituiselta ajanjaksolta. Aineiston kylläntymistä arvioitiin analyysin edetessä. Analysoitujen viestien päätettiin riittävän vajaan kolmen kuukauden kohdalla, kun samojen havaintojen ja säännönmukaisuuksien voitiin todeta toistuvan aineistossa eikä analyysin nähty tuottavan enää uutta tietoa tarkastellusta ilmiöstä eli virtuaalitiimin viestintäkäytännöistä.

Tämän tutkimuksen aineistoa voidaan luonnehtia niin kutsutuksi luonnolliseksi aineistoksi. *Luonnollisella aineistolla* (naturally occurring data) tarkoitetaan aineistoa, jonka tuottamiseen tutkija ei itse osallistu. Luonnollisen aineiston käytön etuna on, että sen avulla voidaan tarkastella tutkittavien käyttäytymistä ikään kuin “luonnollisissa tilanteissa” ilman, että tutkija esimerkiksi esittäisi tutkittaville kysymyksiä tutkimaansa aihetta koskien. (Silverman 2013, 132.) Tämän tutkimuksen aineisto on tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden arkielämässään tuottamaa. Aineiston keränneet tutkijat eivät ole vaikuttaneet aineiston tuottaneen tiimin vuorovaikutukseen tai työskentelyyn millään tavoin ennen aineiston tuottamista tai sen aikana. Tutkittavan virtuaalitiimin jäsenet eivät ole tienneet käyttämälleen Slack-kanavalle lähettämiensä viestien hyödyntämisestä tutkimusaineistona käydessään keskusteluja alustalla. Lupa viestien talteenottoon tietyn ajanjakson ajalta sekä anonymisoidun aineiston käyttöön on saatu Slack-kanavaa käyttäneiltä jälkikäteen.

Tämä tutkimus perustuu vuorovaikutuksen havainnointiin. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset toimivat ja mitä tapahtuu. Havainnointi laadullisen tutkimuksen menetelmänä juontaa juurensa etnografian ja antropologian sekä kasvatusta ja yhteiskuntatieteiden perinteistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.) Siinä, missä esimerkiksi haastattelemalla voidaan saada tietoa siitä, mitä ja miten tutkittavat kertovat käsityksistään ja kokemuksistaan, havainnoinnin avulla voidaan tarkastella ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutuksen ilmiöiden ilmenemistä vuorovaikutustilanteissa kokemuksellisen tiedon keräämisen sijaan (Frey ym. 2000, 104). Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen havainnoinnin avulla pyritään saamaan tietoa virtuaalitiimin viestintäkäytänteiden sekä virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteiden ilmenemisestä virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa.

Frey ja muut (2000, 105) ovat jaotelleet havainnoinnin suoraan ja epäsuoraan havainnointiin. *Suoralla havainnoinnilla* (direct observation) tarkoitetaan havainnointia, jossa havainnoija on läsnä havainnoitavassa tilanteessa joko tilanteen ulkopuolisena tarkkailijana tai aktiivisena osallistujana. *Epäsuorassa havainnoinnissa* (indirect observation) havainnoija ei ole itse läsnä tilanteessa, jossa tutkimusaineisto kerätään. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksessa epäsuora havainnointi perustuu *vuorovaikutuksen tuotteiden* (communication artifacts)

tarkasteluun. Vuorovaikutustilanteen reaaliaikaisen tarkastelun sijaan epäsuorassa havainnoinnissa tarkastellaan vuorovaikutustilanteista tuotettuja tekstejä, joilla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa esimerkiksi kirjoittamalla, äänittämällä tai videoimalla tuotettuja tallenteita. (Frey ym. 2000, 105.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalitiimin vuorovaikutusta tekemällä havaintoja tiimin tallennetuista pikaviestikeskusteluista eli havainnoimalla epäsuorasti tiimin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta.

Tutkimusaineisto oli järjestetty excel-taulukoksi, joka sisälsi numeroitujen Slack-viestien lisäksi viestien lähetysajat päivämäärän ja kellonajan tarkkuudella sekä tiimiläisille annetut koodinimet kunkin viestin kohdalla. Kirjaimista ja numeroista muodostuvien koodinimien lisäksi tiimin jäsenet oli pseudonymisoitu peitenimillä. Peitenimet olivat näkyvillä aineistossa tiimin jäsenten oikeiden etunimien tilalla viesteissä, joissa tiimiläiset puhuttelivat toisiaan tai viittasivat keskustelussa toisiinsa etunimellä. Aineiston sisältävä excel-tiedosto oli suojattu salasanalla, jonka saimme työmme ohjaajalta henkilökohtaisena tiedonantona videopuhelun välityksellä. Myös tietokoneet, joilla aineistoa luettiin, olivat salanasuojattuja. Aineiston koodaus suoritettiin taulukkomuotoisessa, jaetussa tiedostossa, jota kutsumme koodaustaulukoksi. Koodaustaulukkoon merkittiin Slack-viestien numerot itse aineiston sisältävän excel-tiedoston mukaisesti sekä kullekin viestille annetut koodit.

5.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysi suoritettiin *laadullisena sisällönanalyysinä*. Laadullisessa sisällönanalyysissä pyritään tuottamaan systemaattinen, sanallinen kuvaus tutkimusaineiston sisällöstä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 106) eli aineistossa ilmenevistä merkityksistä. Lähtökohta analyysille on, että aineiston viesteillä ei sellaisenaan ole tiettyjä merkityksiä, vaan aineistoa havainnoivat tuottavat aineiston viesteille merkityksiä tulkintaprosessissa (Schreier 2012, 2–3). Laadullisessa sisällönanalyysissä ollaan kiinnostuneempia aineiston merkityksistä kuin esimerkiksi siitä, kuinka monta kertaa jokin tietty teema aineistossa esiintyy (Frey ym. 2000, 237). Tässä tutkielmassa tarkasteltujen ilmiöiden – virtuaalitiimin viestintäkäytänteiden ja viestintäilmapiirin – havainnointi ja analyysi vaativat paljon tulkinnallisuutta, minkä vuoksi laadullinen sisällönanalyysi palvelee parhaiten pyrkimyksiämme vastata tutkimuskysymyksiimme ja saavuttaa tutkimuksemme tavoite.

Laadullisessa sisällönanalyysissa pyritään kuvaamaan analysoitavaa aineistoa tietystä, kulloisenkin tutkimuskysymyksen määrittämästä näkökulmasta. Laadullinen sisällönanalyysi perustuu aineiston tiivistämiseen siten, että analyysin tuloksena saadaan aikaan selkeä, sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimuksen aineisto järjestetään sisällönanalyysin avulla, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä luotettavia ja johdonmukaisia johtopäätöksiä. (Schreier 2012, 4; Tuomi & Sarajärvi 2011, 103–104, 108.) Se, millä tavoin aineisto tulee laadullisessa sisällönanalyysissa järjestetyksi ja millaisia johtopäätöksiä analyysin avulla saadaan aikaan on aina sidonnaista siihen, mitä aineiston avulla halutaan tutkia (ks. esim. Silverman 2013, 135). Tässä tutkimuksessa laadullinen sisällönanalyysi mahdollistaa menetelmänä juuri virtuaalitiimin viestintäkäytänteiden ja viestintäilmapiirin erityispiirteiden ilmenemisen tarkastelun ja kuvauksen aineiston tiivistämisen avulla.

Pyrimme tutkielmassamme tunnistamaan virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa ilmeneviä tiimin sisäisiä viestintäkäytänteitä. Tiimin vuorovaikutuksessa tunnistettujen viestintäkäytänteiden ja tutkimuskirjallisuudessa esiteltyjen jaotteluiden perusteella teimme tulkintoja tiimin viestintäilmapiirin ominaispiirteistä, joita tiimin viestintäkäytänteet ilmentävät. Tulkintojemme perusteella teimme päätelmiä niistä tiimin vuorovaikutuksen piirteistä, jotka määrittelevät tiimin viestintäilmapiirin ominaispiirteitä. Nimitämme näitä virtuaalitiimin vuorovaikutuksen piirteitä *virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteiksi*.

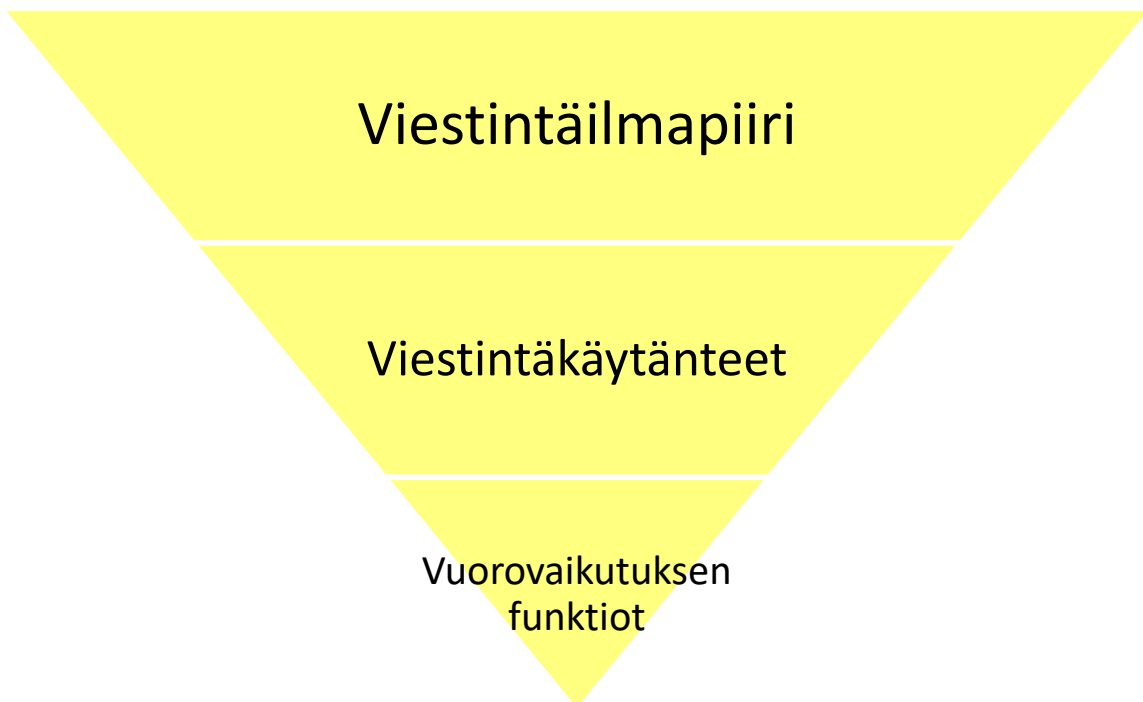
Laadullisen sisällönanalyysin voi toteuttaa *teorialähtöisesti*, *teoriaohjaavasti* tai *aineistolähtöisesti* (esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 116–117). Tässä työssä aineiston analyysi suoritettiin *teoriaohjaavana sisällönanalyysina*. Teoreettiset käsitteet vaikuttavat teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa analyysin “taustalla” ilman, että analyysi kuitenkaan johdettaisiin suoraan teoriasta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoreettisia käsitteitä ei luoda aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysissa, vaan aineistoa lähestytään sen omilla ehdoilla ja teoriaa käytetään apuna analyysin edetessä. Teoriaohjaavassa analyysissa teoreettiset käsitteet ja aiempi tieto tutkittavasta ilmiöstä ohjaavat analyysin lopputulosta. Se, missä vaiheessa teoria tulee mukaan analyysiin ohjaamaan lopputulosta, on analyysin tekijän päätettävissä. Teoriaohjaava analyysi perustuu usein niin kutsuttuun *abduktiiviseen*

päätelyyn, jossa teorianmuodostukseen pyritään jonkinlaisen johtajatuksen avulla. Teoriaa ja aineistolähtöisyyttä pyritään yhdistelemään toisiinsa, jolloin aineistolähtöisyys ja teoreettiset kytkennät ikään kuin vuorottelevat analyysiprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97, 117.) Analyysimme voidaan nähdä painottuvan aineistolähtöiseen analyysiin, mutta Giddensin strukturaatioteoriasta, adaptiivisen strukturaation teoriasta, virtuaalitiimin vuorovaikutuksesta ja viestintäkäytänteistä sekä viestintäilmapiiristä muodostuva teoreettinen viitekehys ohjasi aineistosta tekemiämme tulkintoja ja päätelmiä.

Vaikka lähestyimme tutkimusaineistoamme analyysissa sen omilla ehdoilla, teoreettisilla käsitteillä ja tutkimistamme ilmiöistä työn teoreettista viitekehystä varten muodostamillamme käsityksillä on kiistaton merkitys analyysin ja sen tulosten kannalta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto tutkittavasta ilmiöstä auttaa analyysia ja aikaisemman tiedon vaikutus on havaittavissa analyysista. Tutkittavaa ilmiötä koskevan tiedon rooli ei teoriaohjaavassa analyysissa kuitenkaan ole teoriaa testaava, vaan sitä hyödynnetään ajattelun apuna. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) On syytä myös ottaa huomioon, ettei aineiston täysin objektiivinen, ennakkokäsitysten ja -tietojen vaikutuksista vapaa tarkastelu ole käytännössä mahdollista edes aineistolähtöisen analyysin kohdalla.

Aineisto järjestettiin teemoittelemalla. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aineistossa esiintyvien aihepiirien mukaan. Aineistosta etsitään teemoja eli aiheita niin, että tiettyä aihepiiriä kuvaavia näkemyksiä tai puheenvuoroja tunnistetaan ja ryhmitellään teemoiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tässä työssä tarkasteltavia aihepiirejä, joita edustavia teemoja aineistosta pyrittiin tunnistamaan, olivat ensimmäisellä analyysikierroksella tiimin vuorovaikutuksessa ilmenevät viestintäkäytänteet ja toisella analyysikierroksella tiimin viestintäilmapiiriä määrittelevät vuorovaikutuksen piirteet eli virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet. Aineisto teemoiteltiin sen mukaan, millaisia viestintäkäytänteitä tutkitun tiimin Slack-viestien tulkittiin ilmentävän sekä sen mukaan, millaisia viestintäilmapiirin erityispiirteitä tiimin viestintäkäytänteiden tulkittiin ilmentävän.

Aineiston analyysissä hyödynnettiin *vuorovaikutuksen funktion* käsitettä. Tiimin viestintäkäytänteiden voidaan nähdä rakentuvan vuorovaikutuksen funktioista eli tiimin vuorovaikutuksessa esiintyvistä tavoista pyrkiä saavuttamaan tavoitteitaan ja tyydyttää erilaisia tarpeita (esim. Valo & Mikkola 2020, 7–8; Poole ym. 1996, 116–117). Tarkasteltaessa vuorovaikutusta funktionaalisenä toimintana tiimin jäsenten viestit ja puheenvuorot nähdään tiimivuorovaikutuksen perusosina (Hirokawa 1982, 136). Siinä, missä tiimin viestintäkäytänteet ovat tiimissä jaettuina, tiimille merkityksellisiä toistuvia toimintatapoja, voidaan yksittäiset viestit, puheenvuorot ja jopa yksittäiset sanat nähdä funktionaalina kokonaisuuksina, joiden tulkitaan ilmentävän jotakin vuorovaikutuksen funktiota (ks. Laapotti & Mikkola 2015, 43). Virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä tunnistettiin ja nimettiin tässä työssä tunnistamalla ja ryhmittelemällä virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa havaittavia, toistuvia vuorovaikutuksen funktioita (ks. kuvio 1).



KUVIO 1 Vuorovaikutuksen funktiot ja viestintäkäytänteet viestintäilmapiirin rakenteina

Vuorovaikutuksen funktioiden, viestintäkäytänteiden ja viestintäilmapiirin välistä suhdetta voidaan kuvata yksinkertaistaen kärjellään seisovan kolmion avulla. Tiimin vuorovaikutuksessa toistuvat vuorovaikutuksen funktiot muodostavat tiimin viestintäkäytänteet, joissa tuotetaan ja rakennetaan tiimin viestintäilmapiiriä.

5.4 Analyysin toteutus

Laadullinen sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöiseen analyysiin painottuvana, mutta hyödyntäen teoreettisia käsitteitä analyysin taustalla ja peilaten analyysin tuloksia tutkielman teoreettiseen viitekehykseen työn edetessä. Aineiston analyysi käsitti kaksi analyysikierrosta, eli kummankin tutkimuskysymyksen osalta suoritettiin oma analyysikierroksensa.

Ensimmäisellä analyysikierroksella aineiston analyysia ohjasivat vuorovaikutuksen funktion ja viestintäkäytännön käsitteet. Aineistosta tunnistettiin vuorovaikutuksen funktioita, jotka toistuaan ilmensivät virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä. Tiimin vuorovaikutuksessa toistuvat vuorovaikutuksen funktiot sekä niiden ilmentämät virtuaalitiimin viestintäkäytänteet nimettiin aineistolähtöisesti. Toisella analyysikierroksella aineiston analyysia ohjaavina teoreettisina käsitteinä toimivat viestintäkäytännön sekä supportiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin käsitteet. Ensimmäisen analyysikierroksen tuloksena nimettyjä virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä analysoitiin toisella analyysikierroksella niin, että analyysia ohjasivat supportiiviselle ja defensiiviselle ilmapiirille määritellyt ominaispiirteet sekä virtuaalitiimin viestintäilmapiirille aiemmassa tutkimuksessa määritellyt erityispiirteet.

Analyysin toisella kierroksella palattiin tutkimusaineistoon ja tarkasteltiin aineistosta tunnistettujen viestintäkäytänteiden esiintymistä aineistossa. Viestintäkäytänteiden aineistossa esiintymistä tarkasteltaessa tehtiin havaintoja siitä, oliko viestintäkäytänteiden esiintymisessä havaittavissa säännönmukaisuutta. Näin tehtiin päätelmiä siitä, noudattiko tutkittu tiimi viestintäkäytänteissään jonkinlaista määrättyä järjestystä ja millaisia tulkintoja tiimin viestintäilmapiiristä voitiin näiden havaintojen perusteella tehdä. Viestintäkäytänteiden aineistossa esiintymisen tarkastelun lisäksi toisella analyysikierroksella ryhmiteltiin tiimin viestintäkäytänteitä ja nimettiin ryhmittelyn tuloksena syntyneet luokat sen mukaan, millaisia virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä niiden tulkittiin ilmentävän. Toisen analyysikierroksen tuloksena tunnistettiin ja nimettiin tutkitun tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet. Analyysin avulla tutkielman tuloksina muodostettiin kuvaus tutkitun virtuaalitiimin viestintäkäytänteistä sekä tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteistä.

Analyysin vaiheet olivat ensimmäisellä analyysikerroksella 1) Slack-viestien koodaaminen niiden ilmentämien vuorovaikutuksen funktioiden mukaan, 2) toistuvasti esiintyvien vuorovaikutuksen funktioiden etsiminen aineistosta, 3) tunnistettujen, toistuvien vuorovaikutuksen funktioiden ryhmittely tiimin viestintäkäytänteitä kuvaaviin luokkiin, 4) tiimin viestintäkäytänteitä kuvaavien luokkien yhdistely tiimin viestintäkäytänteitä jäsentäviksi yläluokiksi ja 5) tiimin viestintäkäytänteitä jäsentävien yläluokkien nimeäminen.

Toisen analyysikerroksen vaiheet olivat 1) ensimmäisellä analyysikerroksella tunnistettujen virtuaalitiimin viestintäkäytänteiden analysointi supporttiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin ominaispiirteiden näkökulmasta, 2) virtuaalitiimin viestintäkäytänteiden aineistossa esiintymisen tarkastelu tiimin viestintäilmapiirin ominaispiirteiden näkökulmasta, 3) virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä kuvaavien luokkien ryhmittely ja yhdistely tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä kuvaaviksi luokiksi ja 4) virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä kuvaavien luokkien nimeäminen.

Aineiston analyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti tutkimusaineistoon. Tutustuimme aineistoon lukemalla tiimissä käytyjä Slack-keskusteluja ja osia niistä satunnaisesti valituista kohdista aineistoa. Teimme aineistoon tutustuessamme siitä alustavia huomioita. Kirjasimme aineistosta ja aineiston virtuaalitiimin vuorovaikutuksesta tekemiämme huomioita ylös muistiinpanoille tarkoitettuun tiedostoon aineistoon tutustumisesta koodaukseen ja aina tulosluokkien muodostukseen saakka. Lisäksi keskustelimme tekemistämme huomioista keskenämme läpi analyysiprosessin.

Ennen analyysin suorittamista sisällönanalyysissa määritellään analyysissa käytettävä analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, virke keskustelussa, virkkeen osa tai useita virkkeitä sisältävä ajatus- tai merkityskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin Slack-pikaviestiä, joka ilmentää jotakin vuorovaikutuksen funktiota. Viestien pituus vaihteli yhdestä sanasta tai lyhenteestä useampiin virkkeisiin.

Aineisto koodattiin tunnistamalla Slack-keskusteluista virtuaalitiimin vuorovaikutuksen funktioita. Koodaus suoritettiin aineistolähtöisesti. Aineisto koodattiin viesteittäin erilliseen

taulukkoon tunnistamalla jokaisesta viestistä sen edustamia funktioita. Funktioita saattoi olla yksi tai useampia. Koodaus aloitettiin yhdessä valitsemalla valmiista aineistosta alustavasti työssä käytettävä osa sekä suorittamalla 52:n viestin “testikoodaus”. Testikoodauksen ja siitä käydyn keskustelun pohjalta sovittiin tarkat käytänteet itsenäiselle työskentelylle. Tämän jälkeen analysoitavaksi valittu osa aineistosta jaettiin kahtia kummankin itsenäisesti koodattavaksi. Koodauksen kannalta haastavat ja monitulkintaiset viestit merkittiin taulukkoon yliviivausvärillä ja viestin ilmentämää funktiota pohdittiin yhdessä. Aineiston koodausvaiheessa kohdattuja haasteita ja aineistosta tehtyjä huomioita kirjattiin ylös yhteiseen muistiinpanotiedostoon. Koodauksen lopuksi aineistosta koodauksen avulla tunnistetuista ja nimetyistä funktioista käytiin kokoava keskustelu, jossa varmistettiin havaintojen yhtenevyys ja käytiin kattavat merkitysneuvottelut kunkin koodin osalta.

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa käydään tarkasti läpi aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset ja aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa ilmaisevat käsitteet yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä, joista tulee aineiston luokitteluyksiköitä. Luokittelussa aineiston sisältämät yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin, jolloin aineisto tiivistyy. Ryhmittelyllä saadaan aikaan alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä sekä luodaan pohjaa tekeillä olevan tutkimuksen perusrakenteelle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Aineiston ryhmittelyn tuloksena ensimmäisellä analyysikierroksella syntyneet luokat nimettiin sen mukaan, millaisia virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa toistuvia vuorovaikutuksen funktioita ne sisälsivät, eli millaisia virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ne ilmensivät (ks. taulukkoa 1 sivulla 46). Toisella analyysikierroksella tarkasteltiin ensimmäisellä analyysikierroksella tunnistettuja ja nimettyjä virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä, joiden perusteella nimettiin analyysin tuloksena tiimin vuorovaikutusta kuvaavat viestintäilmapiirin erityispiirteet. Virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ryhmiteltiin tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä kuvaaviin luokkiin niin, että yksittäiset viestintäkäytänteet saattoivat kuulua useampaan luokkaan eli ilmentää samanaikaisesti useampaa viestintäilmapiirin erityispiirrettä (ks. taulukkoa 2 sivulla 47). Analyysin tuloksena muodostetut virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet ikään kuin koostuvat näin ollen erilaisista tiimin viestintäkäytänteiden yhdistelmästä.

TAULUKKO 1 Virtuaalitiimin viestintäkäytänteet ja niiden jäsenitys seitsemään luokkaan

Pääloukka	Viestintäkäytänteet
Tiedon hallinta	Tiedon jakaminen Tiedon pyytäminen Ilmoitus tiimille
Palautevuorovaikutus	Palautepyyntö Palautepyyntöön vastaaminen Palautteen antaminen Palautteen tarjoaminen
Ongelmanratkaisu	Haasteesta ilmoittaminen Toimintatavan ehdottaminen Tehtäväkeskeinen tuki
Läsnäolon osoittaminen	Läsnäolo- ja poistumisilmoitus Mitä teen Kuittaus Reaktio
Tuen jakaminen	Työkaverin kannustaminen Työkaverin kiittäminen Työkaverin kehuminen Empatian osoittaminen
Huumori	Humoristinen keskustelutyö Tiimin ulkopuolisten kustannuksella vitsailu Tiimin sisäinen vitsailu
Vapaamuotoinen keskustelu	Pohdiskelu Mielipiteiden jakaminen Tunteen jakaminen Tarinointi Itsestäkertominen

TAULUKKO 2 Virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet ja niitä ilmentäneet viestintäkäytänteet

Viestintäilmapiirin erityispiirre	Erytispiirrettä ilmentäneet viestintäkäytänteet
Epämuodollisuus	Humoristinen keskustelutyyl Tiimin ulkopuolisten kustannuksella vitsailu Tiimin sisäinen vitsailu Pohdiskelu Tarinointi Mielipiteen jakaminen Tunteen jakaminen Itsestäkertominen Tiedon jakaminen
Tasavertaisuus	Palauttepyyntö Palautteeseen vastaaminen Palautteen antaminen Palautteen tarjoaminen Humoristinen keskustelutyyl Tiimin ulkopuolisten kustannuksella vitsailu Tiimin sisäinen vitsailu Haasteesta ilmoittaminen Toimintatavan ehdotus Tehtäväkeskeinen tuki Kuittaus Reaktio Läsnäolo- ja poistumisilmoitus Mielipiteen jakaminen Tiedon jakaminen
Yhteisöllisyys	Työkaverin kiittäminen Työkaverin kannustaminen Työkaverin kehuminen Tiimin ulkopuolisten kustannuksella vitsailu Tiimin sisäinen vitsailu Humoristinen keskustelutyyl Mielipiteiden jakaminen Tunteen jakaminen Itsestäkertominen Ilmoitus tiimille Empatian osoittaminen
Ratkaisukeskeisyys	Haasteesta ilmoittaminen Toimintatavan ehdotus Tehtäväkeskeinen tuki Tiedon jakaminen Tiedon pyytäminen

Esimerkki A seuraavalla sivulla on katkelma tutkitun tiimin Slack-kanavalla käydystä keskustelusta. Esimerkki A:n avulla havainnollistetaan tässä tiimin vuorovaikutuksen funktioiden ja viestintäkäytänteiden esiintymistä tutkimusaineistossa sekä analyysin toteutusta selittämällä, kuinka yksittäinen koodi ryhmiteltiin analyysissä osaksi analyysin ensimmäisen ja toisen kierroksen tulosluokkia. Esimerkissä toistuvien hyvän huomenen toivotuksien

funktioksi tulkittiin aineiston analyysissä ilmoittaminen omasta läsnäolosta sekä tavoitettavissa olosta muille tiimiläisille. Aineiston koodauksessa “Huomenta”, “Moi” ja vastaavat tervehdykset saivat koodin “Läsnäoloilmoitus”.

[Esimerkki A]: Fia: ”Huomenta!”

Kalle: ”Huomenta.”

Fia: ”Miten tuota meiliä voi puskea niin paljon... no oli siellä taas pari hyödyllistäkin, mutta silti.”

Pete: ”Huomenta”

Kun koodeja ryhmiteltiin aineiston analyysin ensimmäisellä kierroksella tiimin viestintäkäytänteitä edustaviksi tulosluokiksi, sijoitettiin läsnäoloilmoitukset osaksi läsnäolo- ja poistumisilmoitusten käytännettä. Tiimin viestintäkäytänteitä jäsentäviä yläluokkia muodostettaessa läsnäolo- ja poistumisilmoitusten käytänne ryhmiteltiin yläluokkaan nimeltä “Läsnäolon osoittaminen”. Tähän yläluokkaan ryhmiteltiin läsnäolo- ja poistumisilmoitusten lisäksi muita käytänteitä, joiden tulkittiin ilmentävän tiimiläisten tapoja osoittaa toisilleen läsnäoloa (ks. taulukkoa 1 sivulla 46). Aineiston analyysin toisella kierroksella, jolla tunnistettiin ja nimettiin tutkitun tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä, läsnäolon osoittamisen käytänteiden tulkittiin ilmentävän tiimissä tuotettua *yhteisöllisyyttä*. Yhteisöllisyyttä tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteenä ilmensivät tutkitussa tiimissä läsnäolon osoittamisen käytänteiden lisäksi huumorin, keskinäisen tuen jakamisen ja vapaamuotoisen keskustelun käytänteet (ks. taulukkoa 2 sivulla 47).

6 Tulokset

6.1 Virtuaalitiimin viestintäkäytänteet

Tämän työn tavoitteena oli kuvata luovan virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ja niissä ilmeneviä viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Esittelemme tutkielman tulokset tässä luvussa tutkimuskysymyksittäin. Tässä alaluvussa vastaamme ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme: *millaisia viestintäkäytänteitä virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa Slack-alustalla voidaan tunnistaa?*

Teoriaohjaavan analyysin tuloksena jäsensimme virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa ilmenevät viestintäkäytänteet seitsemään pääluokkaan, jotka ovat 1) tiedon hallinta, 2) palautevuorovaikutus, 3) ongelmanratkaisu, 4) läsnäolon osoittaminen, 5) tuen jakaminen, 6) huumori ja 7) vapaamuotoinen keskustelu. Tiimin vuorovaikutuksessa tunnistetut 26 viestintäkäytännettä sijoittuvat näihin pääluokkiin (ks. taulukko 1 sivulla 46). Esittelemme seuraavaksi pääluokkiin (lihavoidut väliotsikot) sijoittamamme 26 viestintäkäytännettä (kursivoidut kappaleotsikot).

Tiedon hallinta

Tiedon hallinnan käytänteet ilmenivät tiimin vuorovaikutuksessa työprosessien kannalta olennaisen tiedon jakamisena ja pyytämisenä. Tiedon hallinnan käytänteet jakautuvat tiedon jakamiseen, tiedon pyytämiseen ja ilmoituksiin tiimille.

Tiedon jakaminen. Tiedon jakamista esiintyi esimerkiksi uutisaiheisiin, kirjoitettujen uutisten aikatauluihin, Slack-kanavaan, haastateltaviin henkilöihin sekä tiimin toimintatapoihin liittyen. Tietoa jaettiin myös potentiaalisista uutisaiheista, usein siten, että yksi tiimin jäsenistä kertoi tekevänsä uutista tietystä aiheesta, jolloin muut tiimin jäsenet osallistuivat keskusteluun jakamalla tietojaan aiheesta sekä esimerkiksi vinkkaamalla mahdollisista lähteistä (esimerkki 1, Kallen viesti).

[Esimerkki 1]: Pete: “Noin yleisenä kuulutuksena: 9.10. lehteen jos joku keksii henkilön, joka ei ole urheilija, se on enemmän kuin tervetullut. Siinä tulee vähän sellainen ongelma, että kannessa on

bikinifitnessiä ja sitten henkilöksi olisi tyrkällä [urheilija]. Erilaista urheilua molemmat, mutta urheilua kuitenkin.”

Kalle: “Miten olisi [henkilön nimi]? Ex-huippukokki, nykyinen ABC:n ravintolapäällikkö. Tämä uraliike uutisoitiin isosti n. vuosi sitten. Voisi kysäistä, miltä apsin lehtipihvi maistuu.”

Tiedon pyytäminen. Tiedon pyytämistä esiintyi haastateltaviin henkilöihin, kirjoitettujen uutisten aikatauluihin, uutisaiheisiin sekä työtehtäviin liittyen (esimerkki 2). Tiedon jakamisen ja tiedon pyytämisen käytänteet olivat olennaisesti sidoksissa keskenään, sillä nämä käytänteet seurasivat aineistossa tyypillisesti toinen toistaan.

[Esimerkki 2]: Veli: “Kukas on toimitusosaston pj? [Nimi]?”

Ilmoitus tiimille. Tiimissä oli käytänteenä jakaa muulle tiimille ilmoituksia esimerkiksi kullakin hetkellä työstetyn uutisen työvaiheista ja valmistumisaikataulusta, kuten esimerkissä 3. Ilmoituksia tehtiin myös erilaisiin toimintatapoihin liittyen, esimerkiksi tiimin kokousaikatauluista. Tiimille tehtävät ilmoitukset erosivat tiedon jakamisen käytännettä edustaneista viesteistä siten, että ne muistuttivat ikään kuin “huudahduksia” keskellä käynnissä olevaa, usein muita aiheita koskevaa keskustelua. Ilmoituksiin ei reagoitu samalla tavoin kuin esimerkiksi tiedon jakamiseen: tyypillisesti ilmoitukset joko kuitattiin hyvin lyhyesti tai niihin ei vastattu kanavalla lainkaan.

[Esimerkki 3]: Kalle: “Saan [juttuaiheen] käsittelyyn illalla/huomisaamuksi. Animalia ja proffa edelleen tavoittamatta.”

Tiedon hallintaan liittyvät käytänteet olivat keskeinen osa tiimin vuorovaikutusta Slack-kanavalla. Tietoa jaettiin ja sitä pyydettiin aktiivisesti ja spontaanisti ilman erillistä “lupaa” tai pyyntöä jakaa tietoa tai esittää kysymyksiä.

Palautevuorovaikutus

Tiimin jäsenet pyysivät toisiltaan palautetta sekä antoivat sitä toisilleen tiimin Slack-kanavalla. Sen lisäksi, että palautetta annettiin tiimitoverin pyynnöstä, tiimiläiset myös tarjosivat oma-aloitteisesti palautetta toisilleen.

Palautepyyntö. Tiimin käytänteenä oli pyytää palautetta esimerkiksi kirjoitetuista uutisista ja ideoista uutisaiheiksi. Kuten esimerkistä 4 ilmenee, tiimiläisillä oli palautepyyntöjä

esittäessään tapana ilmaista ymmärtävänsä ja huomioivansa esimerkiksi tiimitoverien rajalliset aikaresurssit.

[Esimerkki 4]: Fia: “Jos joku ehtii, ne sen olutjutun voisi lukea, niin viskaan sen sitten eteenpäin tarkastettavaksi ja pääsee Niina sitä työstämään.”
Katri: “joo voin lukea, ja lukekaa mun k ja v”.
Fia: “Avasin just juttusi luettavaksi”.

Palautepyyntöön vastaaminen. Kuten Katrin ja Fian viesteistä esimerkissä 4 voi havaita, tiimin jäsenet vastasivat tiimitoverin esittämään palautepyyntöön ilmaisten valmiutensa ja halukkuutensa palautteen antamiseen sekä työkaverin auttamiseen.

Palautteen antaminen. Tiimiläiset antoivat toisilleen palautetta esimerkiksi kirjoitetuista uutisista, potentiaalisista uutisaiheista sekä uutisiin valituista näkökulmista. Annettu palaute oli pääosin positiivista, mutta myös rakentavaa palautetta esiintyi (esimerkki 5). Myös muutamia organisaation käytänteitä koskevia palautteita oli havaittavissa aineistosta. Palautteeseen vastattiin usein joko palautteesta kiittämällä tai esimerkiksi lyhyellä selvityksellä siitä, miten tiimin jäsen aikoo hyödyntää saamaansa palautetta. Saatuaan rakentavaa palautetta tiimin jäsenet usein myös perustelivat tekemiään ratkaisuja (esimerkki 5, Peten viesti).

[Esimerkki 5] Veli: “Luettu. Terävä juttu. Mutta hypätäänkö tuossa jotenkin hassusti viranomaisesta uhuriin käyttämällä siltana [haastateltavaa], joka on kumpaakin?”
Veli: “Ensin pointti on: Miksi viranomainen ei saa itkeä, sitten: miksi uhrin pitää vaieta. Minusta ne on eri asioita”
[--]
Pete: “Tavallaan mää ehkä hain siinä sitä, että viranomaistoiminta on yksi esimerkki siitä, miten Suomessa oletetaan, että kamalia kokenut on hiljaa.”

Palautteen tarjoaminen. Palautteen antamisen ja pyytämisen lisäksi tiimiläiset myös tarjosivat toisilleen palautetta. Palautteen tarjoamisen käytänne ilmeni tiimin jäsenten ilmoitusluontoisina viesteinä valmiudesta toisten tiimiläisten tekstien lukemiseen ja siten palautteen antamiseen, kuten esimerkin 6 Fian viestistä on havaittavissa. Palautteen tarjoamisen käytänne osoittaa osaltaan palautevuorovaikutuksen olevan olennainen ja luonteva osa tiimin työskentelyä. Palautetta tarjottaessa tarjoukseen reagoitiin ilmaisemalla toive saada palautetta eli ikään kuin vahvistamalla palautteen tarjoajan oletama halu ottaa palautetta vastaan (Esimerkki 6, Peten viesti).

[Esimerkki 6]: Fia: ”Jos jotakin pitää lukea, tänään ehdin hyvin.”

Pete: ”Jep, se meänkieli tulee kohta. Katson ensin itse läpi. Hihkaisen sitten kun se on valmis.”

Kirjoitettuihin uutisiin liittyvää palautetta annettiin mitä ilmeisimmin myös Slack-kanavalla käytyjen keskustelujen ulkopuolella, kuten erillisessä, juttujen kirjoittamiseen ja julkaisuun käytetyssä järjestelmässä. Tämän on syytä olettaa vaikuttaneen annetun palautteen seikkaperäisyyteen tiimin Slack-keskusteluissa. Slack-kanavan ulkopuolella annetusta palautteesta kuitenkin ilmoitettiin tiimitovereille myös Slackissa, kuten esimerkistä 7 on havaittavissa.

[Esimerkki 7]: Anni: ”Luin meänkielijutun, tein jokusen huomion pääjuttuun (ihan pienimmät asiat muutin suoraan). Kainaloihin ei ollut huomautettavaa.”

Tiimin Slack-keskustelut osoittivat palautevuorovaikutukseen liittyvien käytänteiden olevan keskeinen osa tiimin vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Palautevuorovaikutuksen käytänteistä on tulkittavissa, että palautteen antamista ja saamista pidettiin tiimissä tärkeänä, työhön kuuluvana rutiinina. Niin sävyllään myönteisen kuin rakentavankin palautteen antaminen näyttäytyy tiimin vuorovaikutuksessa ratkaisukeskeisenä, tiimin yhteisiä tavoitteita edistämään pyrkivänä toimintana.

Ongelmanratkaisu

Tiimin käytänteenä oli ongelmanratkaisu yhdessä. Kohdattuaan ongelman tai kokiessaan epävarmuutta esimerkiksi uutisen kirjoittamisen, oikeinkirjoituksen, aikataulun tai työskentelyyn käytettävän ohjelmiston suhteen tiimiläiset ilmoittivat toisilleen kohtaamastaan haasteesta Slackissa. Ongelmanratkaisutilanteisiin liittyi myös ratkaisujen pohtimista sekä ehdotuksia mahdollisiksi toimintatavoiksi käsillä olevassa tilanteessa.

Haasteesta ilmoittaminen. Kuten esimerkistä 8 on havaittavissa, tiimissä oli käytänteenä ilmoittaa muille kohdatuista haasteista. Haasteista ilmoittaminen käynnisti usein yhteisen ongelmanratkaisuprosessin, johon muut tiimin jäsenet osallistuivat. Kuten esimerkistä 8 on nähtävissä, tiimiläiset eivät juurikaan pyytäneet suoraan apua haasteiden ratkaisemiseen, vaan kertoivat muille pohtimastaan ongelmasta. Haasteesta ilmoittamiseen reagoitiin tyypillisesti

ratkaisuehdotuksin ja esittämällä mahdollisia toimintatapoja tilanteen selvittämiseksi (Esimerkki 8, Peten viestit).

[Esimerkki 8]: Fia: “Lisäksi kommuuni-[juttuaihe] vaatii vähän selvittelyä: talon omistajat eivät halua, että heitä tai taloa voi tunnistaa jutusta. Talo on jossakin tien päässä - tarkoittaako se, ettei saa olla ulko-kuvia? Somessa on kuintekin kuva talosta asukasrekryn yhteydessä nimenomaan ulkoapäin.”

[--]

Pete: “Mutten lähtisi kyllä siihen sitoutumaan, ettei lainkaan saa näyttää ulkoa, kun tuntuu vähän hassulta tehdä reportaasia talosta ja sitten ei voida jutussa näyttää, miltä se talo näyttää.”

Pete: “Niinku että jos tarjoaisi, että lupaamme häivyttää talon tarkan sijainnin jutusta, eikä ottaisi sen enempää kantaa siihen, mitä kuvissa voi olla”

Toimintatavan ehdottaminen. Etenkin uutisten kirjoittamiseen ja julkaisuaikatauluihin liittyvien haasteiden yhteydessä esiintyi ehdotuksia toimintatavoiksi. Kuten esimerkistä 8 voidaan havaita, viestit eivät olleet tulkittavissa niinkään suoriksi käskyiksi esihenkilöltä alaiselle, vaan tiimissä esitettiin pikemminkin ehdotuksia mahdollisiksi ratkaisuihin ja toimintatavoiksi erilaisiin tilanteisiin. Myös esimerkki 9 havainnollistaa toimintatavan ehdottamisen käytännettä.

[Esimerkki 9]: Katri: “Jos kasais koosteen, missä mennään valtakunnassa ja meidän kaupungeissa, ja ky-selisi opettajien ja oaj:n reaktioita. Ja ehkä vanhempainliitosta”

Tehtäväkeskeinen tuki. Tehtäväkeskeinen tuki ilmrii suorina neuvoina ja ohjeistuksina esimerkiksi Slackin tai työssä käytetyn julkaisujärjestelmän käytön suhteen. Tehtäväkeskeistä tukea jaettiin suoraan ilmoitettuun haasteeseen, eli esimerkiksi tiimin jäsenen kohdatessa teknisiä ongelmia tai esittäessä oikeinkirjoitusta koskevan kysymyksen. Tämä tarkoitti esimerkiksi ohjeistuksia, neuvoja tai suoria kehoituksia toimia tietyllä tavalla haasteen ratkaisemiseksi, kuten esimerkin 10 Peten viesteistä on havaittavissa. Tehtäväkeskeinen tuki erosi sävyiltään esimerkiksi toimintatapojen ehdotuksista siten, että tarjotut ratkaisut olivat suurempia ja yksiselitteisempiä ja ne vastasivat spesifimpiin – yleensä teknisiin – haasteisiin, eivätkä siten vertautuneet esimerkiksi uutisaiheiden laaja-alaiseen pohdiskeluun.

[Esimerkki 10]: Katri: “klikkasin ja kirjoitin meiliosoitteen, mutta ei pelitä”

Katri: “olisiko pitänyt jättää tyhjäksi?”

Pete: “ei, kun siis kirjaudutaan google-tunnuksilla”

Katri: “siis luodaanko tili?”

Pete: “onko sulla gmail?”

Pete: “Jos sulla on Gmail, sama tunnus ja salasana kuin sinne. Jos ei ole, luo tili.”

Tiimissä oli käytänteenä viestiä kohdatuista haasteista ja ongelmatilanteista sekä näihin liittyvistä epävarmuuden tunteista oma-aloitteisesti ja avoimesti. Tiimin vakiintuneisiin toimintatapoihin kuului haasteista ja ongelmatilanteista viestimisen lisäksi aktiivinen osallistuminen ratkaisujen etsimiseen ja pohtimiseen.

Läsnäolon osoittaminen

Tiimin teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esiintyi läsnäolon osoittamista tiimitovereille. Läsnäoloa osoitettiin tervehdyksin sekä selostamalla omia tekemisiä tai päivän kulkua muille reaaliaikaisesti myös silloin, kun se ei ollut ilmeisen välttämätöntä työtehtävien, ongelmanratkaisun tai päätöksenteon kannalta.

Läsnäolo- ja poistumisilmoitus. Aloittaessaan työpäivän tai esimerkiksi palatessaan tietokoneen ääreen tiimiläiset kirjoittivat Slack-kanavalle tervehdyksen muulle tiimille (esimerkki 11). Työpäivän päätteeksi tiimitoverit hyvästeltiin (esimerkki 12). Läsnäolo- ja poistumisilmoitukset ovat hyödyllisiä ainakin sen vuoksi, että muut tietävät tiimin jäsenen olevan tavoitettavissa tai poistuneen. Tervehdyksillä luodaan kuitenkin myös jaettu kokemus läsnäolosta sekä vaikutelma valmiudesta ja halusta olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tervehdykset voivat olla myös tiimiläisten tapa tuottaa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa “yhteistä tilaa” noudattamalla läsnätyöstä tuttua käytännettä, johon kuuluu muun muassa hyvän huomenen toivotus toimistolle saavuttaessa sekä hyvästely töistä kotiin lähtiessä.

[Esimerkki 11]: Fia: “Holaa, koneella jälleen. HAMin pilkkunäyttely kiinnostava, vaikka saikin pään pyörälle.”

[Esimerkki 12]: Katri: “Poistun työpisteeltä, eilen meni vähän myöhempään”
Katri: “Vanhempainiltakin kutsuu”
Pete: “Hilpeää vanhempainiltaa”

Mitä teen. Tiimin Slack-keskusteluihin kuului omien, työpäivän aikaisten toimien raportointia. Osan raportoinnista voitiin tulkita toteuttavan tiedon jakamisen funktiota, mutta keskusteluissa esiintyi myös pikemminkin läsnäolon kokemuksia tuottavaksi tulkittavaa raportointia (esimerkit 13 ja 14). Tiimiläiset kertoivat toisilleen esimerkiksi, minne olivat suuntaamassa juttukeikalle ja mihin kokouksiin olivat päivän aikana osallistumassa. *Mitä teen*

-käytännettä ilmentäviksi tulkitut viestit olivat nähtävissä oma-aloitteisena omasta työpäivästä ja omista tekemisistä kertomisena, mitä tehtiin ilman erillistä pyyntöä tai keskusteluissa selkeästi havaittavaa syytä päivän kulun raportointiin.

[Esimerkki 13]: Kalle: “käyn syömässä ja rupean sitten hiillostamaan [kunnan] virkamiehiä.”

[Esimerkki 14]: Kalle: “Heipparallaa. Istun junassa, kohtapuoliin Turuus.”

Kuittaus. Tiimissä oli käytänteenä “kuitata” lyhyesti itseä koskevat, tiimitovereiden kanavalle lähettämät viestit tilanteissa, joissa keskustelu ei muutoin jatkunut. Muiden viestit kuitattiin erityisesti tiedon jakamisen sekä tiimiä tai yksittäistä tiimin jäsentä koskevien ilmoitusten yhteydessä esimerkiksi sanalla “okei” tai “jep”. Kuittauskäytännön voidaan tulkita ilmentävän halua ilmaista toiselle, että hänen viestinsä on huomattu ja huomioitu.

[Esimerkki 15]: Pete: “Palailaan aamukympiltä palaverissa. Aika vähän tosin on osallistujia, mutta pidetään silti paltsu nopeasti videolla.”

Fia: “Jep”

Reaktio. Tiimikavereiden humoristisiin viesteihin sekä esimerkiksi tarinointiin saatettiin vastata jonkinlaista reaktiota ilmentävällä ilmaisulla, kuten “heh” tai “oho” (Esimerkki 16, Peten viesti). Reagointi oli tulkittavissa eräänlaiseksi tuen ilmaisemisen tavaksi: esimerkiksi naurua kuvastavalla reaktiolla työkaverin vitsiin voitiin tulkita kannustettavan huumorin viljelyyn keskusteluissa sekä ilmaistavan myönteistä suhtautumista toiseen.

[Esimerkki 16]: Fia: “Koetin ensin ajatella, että ehkä sillä [haastateltavalla] oli huono päivä. Sekin nukkuu kehnosti ja aamukahvi oli loppu ja just oli lyönyt varpaansa pöydänjalkaan. Mutta ei. Sama perseily vaan jatkui.”

Pete: “Heh”

Tervehdykset, oman päivän kulun selostaminen, kiitaukset sekä toisten viesteihin reagointi osana tiimin vuorovaikutusta olivat tulkittavissa tavoiksi ilmaista halukkuutta vuorovaikutukseen myös silloin, kun se ei ollut välttämätöntä tiimin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Läsnaolon tuottamisen käytännöt voidaan nähdä tapoina tuottaa tiimiläisille kokemuksia yhdessä työskentelystä siitä huolimatta, ettei tiimi työskentele fyysisesti samassa paikassa. Sen sijaan, että tiimin jäsenet työskentelisivät kukin tahollaan vaihtaen työn lomassa ajoittain viestejä muiden tiimiläisten kanssa, tiimiläiset ovat läsnä toisilleen ja viettävät työpäiviään yhdessä.

Tuen jakaminen

Tiimin vuorovaikutukseen kuului keskinäisen tuen jakamista. Tiimiläisillä oli tapana kannustaa, kiittää ja kehua toisiaan.

Työkaverin kannustaminen. Tiimitoveria kannustettiin esimerkiksi tilanteissa, joihin liittyi ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa (esimerkki 17), palautteen antamisen yhteydessä sekä uutisen kirjoitusprosessin lomassa (esimerkki 18, Peten viesti).

[Esimerkki 17]: Kalle: “hienoa, jos löytyy tuollaista jännitettä tekstiin. Ole vain oma pedantti itsesi.”

[Esimerkki 18]: Katri: “Meen mäkeen kattoon [haastateltavan] treeniä perjantaina”. [--]

Katri: “päästään myöhemmin sen kotiinkin ja metsälenkille koirien kanssa.”

Pete: “Tuohan kuulostaa kivalta, nyt on paljon tekemistä ihmisen kanssa. Pakko tulla mahtava juttu”.

Työkaverin kiittäminen. Tiimitoveria kiitettiin esimerkiksi palautteen saamisen ja neuvojen tai avun pyytämisen yhteydessä sekä tiimitoverin vastatessa myöntävästi palautepyyntöön (esimerkki 19 ja Kallen viesti esimerkissä 20).

[Esimerkki 19]: Fia: “Hyvä huomio lyhyissä, kiitos Veli. Tarkennan. [--]”

[Esimerkki 20]: Fia: “Suurlähtetilas on [henkilön nimi ja henk. koht. verkkosivu]

Fia: “Asunut [valtiossa] niin pitkään, että tuntee maan hyvin.”

Kalle: “Kiitos vinkistä”.

Työkaverin kehuminen. Tiimiläiset kehuivat toisiaan ideoista uutisaiheiksi sekä kirjoitetuista jutuista etenkin, jos tiimitoverin kirjoittama juttu sai huomiota muilta mediaorganisaatioilta (esimerkki 21). Tiimissä jaettiin myös kehuja, jotka eivät olleet suoraan tulkittavissa palautteeksi tehdystä työstä (esimerkki 22, Fian viesti).

[Esimerkki 21]: Pete: “Huomenta! Ja hyvä <@Kalle>! [Haastateltavan] lausunnot olivat joka paikassa sunnuntain puheenaihe: STT ja Maikkari jopa väänsivät jatkojuttua, eivät pelkästään siteeranneet. Maikkarilla oli vielä ainakin Seitsemän uutisissa insertti, jossa tuosta puhuttiin.”

Pete: “[Mediatalolla] on tapana tarjota aina läpimenokahvi ja -pulla tekijälle, emmekä täällä ole huonompia, joten tässä: :coffee::cake:”

Pete: “Tai mitä hittoa, pannaan läpimenoskummat: :champagne:”

[Esimerkki 22]:Fia: “[--] kokoaan tältä kuukaudesta kaikki kuitit ja tsekkaan, mihin rahani menevät, koska en ollenkaan tiedä, paljonko miula menee rahaa esimerkiksi ruokaan tai alkoholiin. Tsekkaan, mitä kirjanpiti tuo ilmi, katsotaan saisiko siitä ehkä juttua/toim.huomia tai jotakin muutakin kuin blogipostauksen.”

Katri: “Kertoohan yksikin kuukausi jotain, mutta kiinnostavampi juttu tulisi kyllä vähän pidemmältä jaksolta”

Katri: “nim. perheen menot kirjanpidossa jo 15 vuotta”
 [--]
 Fia: “Mahtavaa! Ihanaa järjestelmällisyyttä!”

Empatian osoittaminen. Tiimin jäsenen kertoessa kohtaamastaan haasteellisesta tai epämiellyttävästä tilanteesta muut tiimiläiset osoittivat vastauksissaan empatiaa tilanteestaan tai kokemuksestaan kertoonutta kohtaan. Esimerkiksi erimielisyydestä haastateltavan kanssa tai lapsen sairastumisesta kertovaan työtoveriin voitiin tulkita suhtauduttavan tiimissä myötätuntoisesti ja ymmärtäväisesti (esimerkki 23).

[Esimerkki 23]: Kalle: “Moi. Meidän lapselta lensi laatta koko yön, joten olen vielä vähän horroksessa. Toivottavasti ei tartu.”
 Katri: “voiei!”
 Katri: “ei vatsatautijutut ollenkaan aina tartu”
 Katri: “tai sitten [lapsi] on syönyt jotain erikoista”
 Katri: “Meillä oli keväällä hirveä norovirus ja karmee jännitys, kun [lapsen] pääsykokeet lähestyi”
 Katri: “lopulta se eristäytyi meidän pihamökkiin, eikä saanut tautia”
 Kalle: “Joo, mystinen juttu. Vaikea sanoa onko pistänyt lattialta suuhunsa jotain scheissea vai mitä.”
 Katri: “positiivinen näkökulma: immuunipuolustukselle töitä!”
 Kalle: “Jep. Ja me yhtä kokemusta rikkaampana eteenpäin.”
 Katri: “nuorena on vatsa väännettävä”
 Fia: “Tsemppit Kallelle. Pikkuisen kanssa on varmaan hätää kärsimässä kaikkien ensimmäisten tautien kanssa.”

Kannustamisen, kiittämisen ja kehumisen voidaan tulkita ilmentävän tiimiläisten halua osoittaa toisilleen arvostusta kollegoina ja tiimin jäseninä. Kannustus, kiitokset ja kehut ovat myös tapoja viestiä hyvää tahtoa sekä myönteistä asennetta yhdessä työskentelyyn, mikä puolestaan on tärkeää tiimiläisten yhteistyöhalukkuuden kannalta.

Huumori

Humoristiset ilmaisutavat ja vitsailu olivat oleellinen osa tiimin keskusteluja. Huumori näyttäytyi keskeisenä osana tiimin vuorovaikutusta paitsi relationaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, myös työprosessien, esimerkiksi juttuaiheiden ideoinnin, yhteydessä.

Humoristinen keskustelutyyl. Humoristinen sanailu ja vitsailu kietoutuivat tiimiläisten keskusteluihin, koskivatpa ne sitten tekeillä olevia lehtijuttuja, työajan ulkopuolisia tapahtumia tai työyhteisöä. Huumori pysyi mukana myös työasioita ja vakavia aiheita koskevissa keskusteluissa. Esimerkki 24 on ote keskustelusta, jossa tiimi ideoi reportaasia muistisairaiden katoamistapauksista ja niiden selvittämisestä.

[Esimerkki 24]: Kalle: “Kesällä joo, mutta kyllä pakkasilla tai syyspimeällä eksyminen on astetta dramatisempaa”

[--]

Fia: “Pimeässä puolialasti – draamaa!”

Tiimin ulkopuolisten kustannuksella vitsailu. Tiimissä viljeltiin tiimin ulkopuolisiin henkilöihin kohdistuvaa huumoria, jota esiintyi muun muassa haastateltaviin ja tiimin ulkopuolisiin esihenkilöihin liittyvissä keskusteluissa. Tällaisella huumorilla voidaan tulkita rakennettavan tiimin omaa identiteettiä sekä tiimin sisäistä yhteisöllisyyttä tuottamalla keskusteluissa “me ja muut”-tyyppisiä asetelmia (esimerkit 25 ja 26).

[Esimerkki 25]: Veli: ”Hellurei, meen klo 12 seuraamaan [kaupungin] bikini fitness -skenen valmistavaa harjoitusta. Mitä se ikinä tarkoittaaakaan”

Veli: “Kuinka paljon pitää treenata, että osaa kävellä puolikaaren ja kääntää perseensä yleisöä kohti”

Pete: “Ootko yhtään katsonut television klassikkoteoksia Mallikoulu ja Suomen huippumalli haussa? Ts. paljon.”

Veli: “No siinä tapauksessa - ei muuta kuin lisää treeniä”

Anni: “Sujuvan näköisesti lampsiminen on yllättävän vaikeaa.”

Fia: “Velille korkkarit jalkaan ja kokeilemaan”

[Esimerkki 26]: Fia: “Levikkipäällikön kanssa just puhuin ja [ylempi esihenkilö] huuteli taustalta.”

Veli: “Mitä se huuteli?”

Fia: “Lähinnä sitä, että laitoin sille viestin, että tarvitsen luvut ja kun ei heti vastannut, soitin levikkiin, jonne hän oli varta vasten kävellyt. Työpaikkaliikunta tekee hyvää :)”

[--]

Veli: “Hyvä että [ylempi esihenkilö] saa liikuntaa, vaikutti masentuneelta, kun selvisi, että ei pääsisi [lehden] maratonjuoksussa palkintopallille”

Tiimin sisäinen vitsailu. Tiimissä vitsailtiin ajoittain sekä tiimitovereiden kustannuksella että itseironiseen sävyyn. Vitsailu liittyi usein esimerkiksi omiin ja toisten mieltymyksiin, kirjoitettuihin uutisiin sekä kirjoitus- ja työskentelytapoihin. Tiimissä harjoitettiin myös humoristista, spekulatiivista “fantasointia” itsestä ja muista tiimin jäsenistä, kuten esimerkissä 27, jossa tiimin jäsenet ovat osallistumassa toimittajien yhteiseen teemapäivään.

[Esimerkki 27]: Fia: “Tampereesta: ohjelma kuulosti hyvältä jatkoineen kaikkineen. [--] Voitaisiko tehdä myös miniesittelykierron siitä, keitä olemme? Nimet on tuttuja, mutta osaa en tunne muuten entuudestaan ollenkaan.”

Pete: [--] “Ja joo, saletisti voidaan tehdä esittelykierron. Jokainen voisi valmistaa puolen tunnin esityksen henkilöhistoriastaan, PowerPointeista plussaa. :)”

Hanna: “Mulla on lapsuusajan valokuvakansiot jo kaivettu esiin. Seuraavaksi lomadiat.”

Katri: “Kuinka pitkälle sukutaustassa pitää mennä?”

Veli: “Mun esittely tulee räp-muodossa”

Itseironiaa esiintyi etenkin työtehtäviin liittyvistä haasteista ilmoittamisen sekä muiden vitsailun kohteena olemisen yhteydessä, kuten esimerkistä 28 on havaittavissa.

Tiimin jäsenistä etenkin tiimin esihenkilö oli usein jopa “hyväntahtoiseksi piikittelyksi” luonnehdittavan vitsailun kohteena. Kuten esimerkiksi 29 voidaan havaita, “piikittelyn” aiheena oli usein juuri esihenkilön rooli tiimin johtajana.

[Esimerkki 28]: Katri: “Muuten, oliko teillä rattoisa paluumatka lauantaina?”

[--]

Veli: “Paluumatkalla Hanna ja Pete haukkui lehdessä olleita vanhoja juttuja ja minä yritin pitää positivistista tunnelmaa yllä. Joskin taisin vähätellä Hannan cooperin testin tulosta, joka oli toki surkea”

[--]

Pete: “Mun journalistinen keskustelu on kyllä aina sitä, että haukun muiden vanhoja juttuja ja muistelen omia menneitä mestariteoksiani.”

[Esimerkki 29]: Pete: “Jaahah, täällä tuli palohälytys”.

Pete: “Jos emme palaa, olemme palaneet hengiltä”

Kalle: “Muista Pete, naiset pelastautuvat ensin, kapteeni viimeisenä

Tiimin Slack-keskusteluista ilmeni, että vitsailu ja asioiden humoristinen esitystapa oli tiimissä sallittua ja siihen suhtauduttiin myönteisesti. Tiimiläiset myös kannustivat toisiaan “pelleilyyn” huumoria viljelemällä sekä toisten humoristisiin ilmaisuihin reagoimalla. Tiimin voidaan nähdä tuottavan huumorin käytänteiden avulla keskusteluissaan yhteisöllisyyden sekä joukkoon kuulumisen kokemuksia. Keskustelun humoristisella sävyllä ja vapautuneella vitsailulla tuotetaan käsityksiä tiimissä tavanomaisesta, hyväksytystä ja suotavasta vuorovaikutuksesta. Lisäksi esimerkiksi sidosryhmien edustajiin kohdistuvassa pilailussa tehdään eroa “meidän” ja “muiden” välille tuottaen kokemuksia “meihin” kuulumisesta.

Vapaamuotoinen keskustelu

Tiimin vuorovaikutuksessa esiintyi runsaasti niin kutsuttua vapaamuotoista keskustelua, johon sisältyi mielipiteiden ilmaisua, pohdiskelua ja tarinointia. Vapaamuotoiseksi keskusteluksi nimettyyn luokkaan sijoitetut viestit eivät olleet suoraan tulkittavissa esimerkiksi jonkin ongelman ratkaisemisen tai työtehtävän suorittamisen kannalta merkityksellisen tiedon jakamiseksi. Vapaamuotoisemman ajatustenvaihdon käynnisti usein tiettyyn työtehtävään tai vaikkapa uutiseen suoremmin liittyvä keskustelu, jonka yhteydessä tiimiläiset intoutuivat pohdiskelemaan asioita ikään kuin “ääneen”, jakamaan muistoja aiemmilta työvuosilta tai kertomuksia työajan ulkopuolella tapahtuneista asioista sekä kertomaan muille mielipiteitään. Vapaamuotoisella keskustelulla ei viitata tässä yhteydessä esimerkiksi tiimin työtehtävien kannalta “vähäpätöisemmäksi” tulkittavaan “seurusteluun” -

päinvastoin esimerkiksi työtehtäviin löyhemmin kytkeytyvän keskustelun ja yhteisten pohdintojen merkitys tiimin työskentelylle oli ilmeinen.

Pohdiskelu. Tiimiläiset jakoivat keskenään paljon pohdintojaan muun muassa mahdollisiin uutisaiheisiin liittyen. Pohdiskelua edustavat puheenvuorot olivat useimmiten toteamuksia tai sävyiltään pohtivia kysymyksiä, joita ei kohdistettu suoraan kenellekään ja joiden kohdalla oli paikoin epäselvää, toivoiko viestin kirjoittaja muilta vastausta pohdintaansa (esimerkki 30).

[Esimerkki 30]: Fia: “Voi kökkö, kyllä tätä voisi vähän jauhaa tuopin äärellä. Ja tuo työelämän juttu näyttää entistä hassummalta. Missä ihmemaailmassa sekin tutkija elää.”

Mielipiteiden jakaminen. Tiimiläiset jakoivat keskustelujen lomassa omia näkemyksiään ja mielipiteitään. Mielipiteitä ilmaistiin muun muassa käsittelyssä oleviin uutisaiheisiin liittyen (esimerkki 31) sekä työpaikalla tapahtuneista asioista ja siellä vallitsevista toimintatavoista. Mielipiteiden jakamista esiintyi tyypillisesti tilanteissa, joissa tiimi siirtyi keskustelussaan esimerkiksi tiedon jakamisesta tai ongelmanratkaisusta vapaamuotoisempaan keskusteluun.

[Esimerkki 31]: Fia: “Miusta tuossa on kovastikin järkeä. Jos on jo suvussa / käsillä turkki, niin miksi sitä ei voisi hyödyntää. Ne eläimet ovat kuolleet jo ajat sitten. En minäkään uutta turkkia ostaisi, mutta joskus olen pitänyt äidiltä jäänyttä kaniturkkia (tosin noin kerran viidessä vuodessa).”

Tunteen jakaminen. Tiimissä ilmaistiin myös tunteita. Tiimiläiset kertoivat Slack-kanavalla toisilleen esimerkiksi erimielisyyksistään haastateltavien kanssa sekä tällaisiin tilanteisiin liittyvistä tuntemuksistaan, kuten esimerkissä 32.

[Esimerkki 32]: Fia: “Tällä viikolla on koeteltu yksityiselämässäkin taitoja asettaa sanansa reilusti vaikka toinen osapuoli käyttäytyy epäaikuismaisesti. Jotenkin sitten tämä päälle, niin päätin, etten edes yritä vastata [haastateltavalle] ennen aamua.”

Tarinointi. Osa tiimissä käytyjä vapaamuotoisempia keskusteluja oli tarinointi, joka sai usein alkunsa työhön liittyvästä keskustelusta ja yhteisestä pohdiskelusta. Tiimitoverin kertoessa esimerkiksi haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista tai juttukeikasta muut saattoivat innostua jakamaan muistojaan mieleenpainuvista työpäivistä tai -tehtävistä uransa varrelta (esimerkki 33).

[Esimerkki 33]: Kalle: “[Kunnan] nyt jo eläkkeellä oleva rikoskomisario [nimi] oli mahtava tyyppi. Kyselin kerran jälkikäteen, että olikos [paikkakunnalla] järjestetty kaikessa hiljaisuudessa iso hippileiri. Oli kuulemma. \”Joo, oli siellä jotain karvapäitä. Ei siinä mitään lupia kyselty\”. Puhumattakaan jostain tiedotteesta.”

Itsestäkertominen. Tiimin keskusteluihin sisältyi itsestäkertomista. Tiimiläiset jakoivat keskustelun lomassa tietoa itsestään esimerkiksi uutisaiheiden kirvoittaman, yhteisen pohdiskelun yhteydessä. Esimerkin 34 viesti on osa keskustelua, jossa tiimiläiset pohtivat omaa rahankäyttöään ja taloudenpitoaan.

[Esimerkki 34]: Pete: “Mä en kyllä pidä minkäänlaista kirjaa. Sellainen fiksaatio mulla on, että kaikki laskut pitää maksaa heti kun ne tulevat. Ahdistaa, jos niitä roikkuu.”

Työhön liittymätön keskustelu oli ilmeisen keskeinen osa tiimin vuorovaikutusta Slack-kanavalla. Tiimin käytänteisiin kuului avoin ja runsas ajatusten, kokemusten ja tunnetilojen jakaminen, minkä voidaan tulkita kertovan tiimiläisten motivaatiosta ja halukkuudesta olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa sekä jakaa keskenään myös työhön liittymättömiä, joskus henkilökohtaisiakin asioita.

Tiedon hallinta, palautevuorovaikutus, ongelmanratkaisu, läsnäolon osoittaminen, tuen jakaminen, huumori ja vapaamuotoinen keskustelu voidaan tulkita tarkastellun virtuaalitiimin Slack-vuorovaikutuksen perusteella tiimille merkityksellisiksi toimintatavoiksi, jotka järjestelivät tiimin jäsenten toimintaa suhteessa toisiinsa. Tiimin viestintäkäytännöt osoittavat, että tiimi hyödyntää Slack-alustaa sekä työprosesseihinsa että työtehtäviin liittymättömään, suhdetason vuorovaikutukseen. Viestintäkäytänteiden voidaan tulkita ilmentävän tiimin jäsenten pyrkimyksiä aktiiviseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä yhteisöllisyyteen.

6.2 Virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet

Toisena tutkimuskysymyksenämme kysyimme, *millaisia virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä tiimin viestintäkäytännöt ilmentävät.* Tulokset osittavat, että tutkitun virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä kuvaavat neljä viestintäilmapiirin erityispiirrettä, jotka ovat 1) epämuodollisuus, 2) tasavertaisuus, 3) yhteisöllisyys ja 4) ratkaisukeskeisyys.

Epämuodollisuus

Tiimin vuorovaikutusta ja viestintäilmapiiriä voidaan kuvailla *epämuodolliseksi*.

Viestintäilmapiirin epämuodollisuudella viitataan viestinnän tyylin ja toimintatapojen sekä viestien sisällön vapaamuotoisuuteen. Epämuodollisuus ilmeni tiimin viestintäkäytänteissä erityisesti huumorina ja humoristisena keskustelutyylinä sekä työhön liittyvien keskustelujen ohella käytynä ”vapaamuotoisempana” keskusteluna, kuten mielipiteiden ja tunteiden jakamisena, tarinointina, pohdiskeluna ja itsestäkertomisena.

Tiimiläiset vitsailivat niin toisistaan, tiimin esihenkilöstä kuin tiimin ulkopuolisistakin henkilöistä usein uskaliaiksikin tulkittavin sanankääntein. Huumori ja humoristinen keskustelutyyli höystivät usein myös esimerkiksi työtehtäviin liittyvää ongelmanratkaisua. Huumorin lisäksi tiimiläiset näyttivät jakavan kokemuksiaan ja näkemyksiään Slack-kanavalla varsin vapautuneesti. Esimerkiksi haasteiden ja vastoinkäymisten äärellä käydyissä keskusteluissa ilmeni ajoittain voimakastakin sadattelua. Työssä kohdatuista, negatiivisia tunteita herättäneistä tilanteista kertomisen lisäksi tiimiläiset jakoivat keskenään myös työhön liittymättömiä asioita tarinoinnin, pohdiskelun, mielipiteiden jakamisen ja itsestäkertomisen muodossa.

Tiimin viestintäilmapiirin epämuodollisuutta ilmensivät osaltaan tiimin viestinnän spontaanius ja runsaus. Nämä ilmenivät viestien suurina määrinä sekä eri viestintäkäytänteitä ilmentävien viestien limittäisenä ja vaihtelevana esiintymisenä tiimin keskusteluissa. Tiimin vuorovaikutuksen spontaanius oli havaittavissa esimerkiksi siinä, miten erilaiset viestintäkäytänteet esiintyivät tiimin päivittäisessä viestinnässä vaihtelevasti, ilman havaittavaa säännönmukaisuutta. Tiimin Slack-keskustelut eivät näyttäneet noudattavan määrättyä ”kaavaa”. Alustalla tunnuttiin keskusteltavan eri aiheista sitä mukaa, kun keskustelijat kokivat niistä keskustelemisen ajankohtaiseksi. Eri käytänteille, kuten esimerkiksi tiedon hallinnalle, ongelmanratkaisulle ja vapaamuotoisemmalle keskustelulle ei näyttänyt olleen varattuna esimerkiksi tiettyjä aikoja työpäivän ajalta, vaan erilaisia asioita käsiteltiin Slack-kanavalla limittäin ja rinnakkain läpi työpäivien. Tietoa ja ilmoitusluontoisia asioita jaettiin viesteistä päätellen spontaanisti, mahdollisen toisen samanaikaisesti käydyin keskustelun aiheesta riippumatta (esimerkki 35).

[Esimerkki 35]: Veli: Kukas on toimitusosaston pj? [Nimi]?
 Kalle: Taitaa olla [nimi] siinäkin tällä hetkellä
 Veli: Oho, supernainen
 Kalle: Minä kävin tänään päätoimittajan kuulustelussa.
 Kalle: Oli strictly confidential.
 Pete: Ai?
 Pete: Mitäs [päätoimittaja]?
 Veli: Oho, sinun työhön liittyen?
 Kalle: No kyseli vaan, että mitä helvettiä mä täällä [paikkakunnalla] pyörin.
 Kalle: Ja totesi, että omapa on riskisi. Ei ihan noilla sanoilla, mutta se oli keskeinen pointti.
 Pete: Eli siis [nimi] on suunnitteleva up, ja [nimi] ja [nimi] painavat vuoroja? Eikö siellä pitänyt olla kolmaskin vuoro-up?

Tiimin Slack-keskusteluista ei ollut tulkittavissa, että tiimillä olisi ollut jonkinlaista “aiherajausta” Slack-kanavalla käsiteltävien aiheiden suhteen. Vitsailun, tarinoinnin, mielipiteiden jakamisen ja eri aiheiden pohdiskelun sekoittuminen työtehtäviä koskevien aiheiden käsittelyyn ilmensivät näin osaltaan tiimin vuorovaikutuksen epämuodollisuutta.

Tiimin päivittäisessä viestinnässä ei ilmennyt juurikaan esihenkilöjohtoisia kaavoja, kuten tiettyä esihenkilön määrittelemää hetkeä palautteen antamiselle tai ilmoitusten tekemiselle. Tästä poikkeuksena tiimin yhteisten palaverien verkkolinkin jakaminen oli selkeästi esihenkilölle kuuluva tehtävä. Tiimissä ei ollut tapana pyytää esihenkilöltä lupaa toimia tietyllä tavalla esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa tai odottaa esihenkilön hyväksyntää ehdotetulle ratkaisulle, vaan haasteen kohdannut henkilö valitsi itse ratkaisuehdotuksista mieleisensä.

Viestintäilmapiirin epämuodollisuus ilmeni myös tiimin vuorovaikutuksen ja toimintatapojen joustavuutena. Tiimin keskusteluissa esiintyi usein eriäviä mielipiteitä, mutta konfliktin syntymisen sijaan erilaisiin näkemyksiin ja näkökulmiin näytettiin suhtauduttavan pikemminkin mielenkiinnolla. Tiimin jäsenet ilmaisivat kiinnostustaan uusien asioiden ja vaihtoehtoisten ratkaisujen kokeilemiseen esimerkiksi uutisia kirjoittaessaan ja kirjoittamiseen liittyviä haasteita ratkoessaan (esimerkki 36). Viesteissä oli tosin ajoittain havaittavissa dogmaattisiksikin tulkittavia asenteita: esitettyä ehdotusta saatettiin toisinaan esimerkiksi perustella sillä, että samoin on toimittu vastaavissa tilanteissa aikaisemminkin. Tiimin vuorovaikutukselle tyypillinen joustavuus kertoo tiimin jäsenten jaetusta arvostuksesta erilaisia ja eri henkilöiden esittämiä näkökulmia kohtaan sekä tiimissä ilmaistusta myönteisestä suhtautumisesta uusien asioiden kokeilemiseen.

[Esimerkki 36]: Veli: “Luettu. Terävä juttu. Mutta hypätäänkö tuossa jotenkin hassusti viranomaisesta uhriin käyttämällä siltana [julkisuuden henkilöä], joka on kumpaakin?”

Veli: “Ensin pointti on: Miksi viranomainen ei saa itkeä, sitten: miksi uhriin pitää vaieta. Minusta ne on eri asioita”

Pete: “Ei toi ihan perusteeton kritiikki ole”

Veli: “Niin. Suomessa on pitkät perinteet toisaalta vakavalle ja asiakeskeiselle viranomaistoiminnalle, toisaalta hiljaiselle ja yksinäiselle surulle. Varmaan kumpaakin perinnettä on hyvä haastaa”

Pete: “Pitää miettiä tuota. Toisaalta mua himottaisi käyttää sitä muualla on toisin -actionia alussa. Periaatteessa voisi ajatella, että lopusta deletoisi yleistämistä ja keskittyisi vain viranomaisiin. Toisaalta siinä tulee se ongelma, että lähtökohtaisesti kai viranomaiset ovat hiljaa siksi, että ammattipiireissä olisi noloa avautua, eivät yleisön paineen takia.”

Veli: “Niin, riittäiskö siihen vaan jotkut sidesanat, että pointti olisi se, että muualla tunteistaan lässyttää viranomaiset, uhrit ja serkunkoirankaimat”

Pete: “Joo, kirjoita siihen tekstiin kommentti siihen kohtaan, johon kaipaavat sitomista. Mää käsittelen tätä Kallen juttua nyt.”

Vuorovaikutuksen epämuodollisuuden voidaan tulkita olevan oleellista tiimin viestintäilmapiirin supporttiivisuuden kannalta. Epämuodollisen viestinnän voidaan nähdä ilmentävän kokemusta tasavertaisuudesta tiimin jäsenten välillä sekä tiimin jäsenten uskallusta tuoda esiin omia ajatuksiaan. Tiimin keskustelujen epämuodollisen sävyn voidaan nähdä myös tarjoavan tiimin jäsenille vapauksia ilmaista itseään haluamallaan ja itselleen sopivaksi kokemallaan tavalla. Tiimin huumorin käytänteet olivat tulkittavissa siten, että tiimissä oli sallittua vitsailla ainakin lähes “mistä tahansa”. On syytä ottaa huomioon, että tiimin ilmapiirin supporttiivisuuden tukemisen lisäksi viestinnän epäformaaliuden voidaan nähdä myös potentiaalisesti lisäävän piilevää defensiivisyyttä tiimin vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi voimakassanainen, sävyiltään piikkittelevä vitsailu voi todellisuudessa jakaa tiimissä mielipiteitä vitsin sopivuudesta, mutta tiimitoverin viljelemän huumorin herättämiä epä mukavuuden tunteita ei välttämättä haluta tai uskalleta tuoda esille.

Tasavertaisuus

Tiimin viestintäkäytänteet ilmensivät *tasavertaisuutta* tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteenä. Tasavertaisuudella tarkoitetaan tiimiläisten tasapuolista osallistumista tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen, vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta sekä tiimin matalaa hierarkiaa ilmentävää viestintätyyliä.

Tiimiläisten keskinäistä tasavertaisuutta ilmensivät tiimin viestintäkäytänteiden tasolla erityisesti ongelmanratkaisun, palautevuorovaikutuksen ja huumorin käytänteet. Tiimin tasavertaisuus ilmeni tiimin jäsenten osallistumisena yhteiseen ongelmanratkaisuun

tiimitoverin ilmoittaessa kohtaamastaan haasteesta. Esimerkiksi toimintatapojen ehdottamisen, palautteen tarjoamisen ja antamisen sekä mielipiteiden jakamisen käytänteiden voidaan nähdä osoittavan tiimin jäsenten halukkuutta yhteistyöhön. Tämän voidaan tulkita kertovan jaetusta kunnioituksesta ja luottamuksesta tiimiläisten kesken.

Myös tiimin vuorovaikutuksen vastavuoroisuus ilmensi tiimin jäsenten keskinäistä tasavertaisuutta. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tiimin jäsenten aktiivista reagoitua toistensa viesteihin. Vastavuoroisuus ilmeni tiimin viestintäkäytänteiden tasolla tiedon jakamisessa, vastauksissa palautepyyntöihin, palautteen tarjoamisessa, toisten viestien kuittamisessa sekä reaktioissa tiimitovereiden viesteihin. Esimerkiksi tiimiläisten pyytäessä muilta tietoa tai palautetta tekemästään työstä pyyntöihin vastattiin. Tiimiläiset reagoivat toistensa viesteihin myös silloin, kun ilmeistä tarvetta vastaamiselle ei ainakaan työtehtävien hoitamisen näkökulmasta ollut: tiimiläiset ilmaisivat esimerkiksi huvittuneita reaktioita toistensa vitsailuun sekä yllättyneitä reaktioita kollegan tarinointiin. Ilmoitukset tiimille esimerkiksi uusista toimintatavoista kuitattiin vähintäänkin lyhyesti, vaikka varsinaista, työtehtäviin liittyvää tarvetta kuittaukselle ei välttämättä olisi ollut pääteltävissä keskustelusta.

Tiimin huumorin osalta tasavertaisuus ilmeni erityisesti tiimin jäsenten välisenä vastavuoroisena vitsailuna, johon myös tiimin esihenkilö osallistui. Sen lisäksi, että tiimitovereiden kustannuksella pilailu oli tiimissä ilmeisen sallittua, myös muu huumorin viljely ja viestien humoristinen sävy voidaan tulkita osoitukseksi tasavertaisuudesta tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteenä. Esimerkiksi humoristinen veistely haukottelusta aamupalaverissa esimerkissä 37 voidaan nähdä osoituksena ilmapiiristä, jossa tiimin jäsenten ei tarvitse pyrkiä korostamaan omaa rooliaan, työpanostaan ja motivaatiotaan asemansa säilyttämiseksi tai parantamiseksi.

[Esimerkki 37]: Fia: Huomenta!

Kalle: Huomenta. Käyn aamupalaverissa haukottelemassa.

Tiimin viestintäkäytänteissä voitiin tulkita esiintyvän osoituksia tiimiläisten halukkuudesta vastata työtovereiden tulkittuihin toiveisiin ja tarpeisiin. Viestinnän vastavuoroisuuden voidaan nähdä tukevan virtuaalitiimin viestintäilmapiirin supportiivisuutta, sillä se voidaan tulkita osoitukseksi jaetusta motivaatiosta tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen sekä tavaksi

osoittaa hyväntahtoisuutta toisia kohtaan. Tiimin tasavertaisuuden voidaan nähdä tukevan viestintäilmapiirin supportiivisuutta. Vuorovaikutuksessa ilmenevän tasavertaisuuden tiimin jäsenten välillä voidaan tulkita edistävän tiimiläisten kokemusta itsestään ja toisistaan arvostettuina tiimin ja työyhteisön jäseninä.

Yhteisöllisyys

Tiimin viestintäkäytänteet ilmensivät *yhteisöllisyyttä* tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteenä. Yhteisöllisyyttä ilmentäviä piirteitä oli havaittavissa tiimin tuen jakamisen käytänteissä, kuten tiimitovereiden kannustamisessa ja kehumisessa sekä vapaamuotoisen keskustelun, läsnäolon osoittamisen ja huumorin käytänteissä.

Tiimissä luotiin yhteisöllisyyttä huumorin keinoin. Humoristinen keskustelutyylili ja tapa ilmaista asioita kuului tiimin käytänteisiin. Tiimissä viljeltiin huumoria paitsi tiimin jäsenistä, myös tiimin ulkopuolisista henkilöistä. Tällainen “me ja muut” -asetelmien tuottaminen esimerkiksi yhteisellä tarinoinnilla ja vitsailulla on tulkittavissa tiimin sisäisen yhteisöllisyyden tuottamiseksi tiimin vuorovaikutuksessa.

Tiimin vuorovaikutuksen avoimuus ilmensi osaltaan tiimissä vallitsevaa yhteisöllisyyttä. Avoimuus ilmeni erityisesti tiimin vapaamuotoisen keskustelun käytänteissä työhön liittymättömien asioiden, omien tunnetilojen ja -kokemusten sekä näkemysten ja mielipiteiden oma-aloitteisena jakamisena. Tiimin jäsenet näyttivät kertovan henkilökohtaisista asioistaan avoimesti ja vapautuneesti. Tiimiläisen jakaessa esimerkiksi ärtymyksen tai turhautumisen kokemuksensa tämän tunteisiin reagoitiin ymmärtäväisesti ja myötätuntoisesti, kuten esimerkistä 38 on havaittavissa. Työhön liittyvistä haasteista ja ongelmista kerrottiin ja kertomiseen reagoitiin kannustavasti ja ratkaisukeskeisesti. Tällaisten reaktioiden voidaan osaltaan tulkita edistävän viestintäilmapiirin avoimuutta ja yhteisöllisyyttä: tiimiläiset voivat luottaa siihen, ettei ongelmista tai kielteisistä tunteista kertomisesta “rangaista”. Esimerkissä 38 tiimin jäsen kertoo haastattelemansa henkilön vaativan kommenttinsa poistoa julkaistavasta jutusta, mihin tiimin esihenkilö vastaa ihmetellen haastateltavan käytöstä. Esihenkilön viesteistä on tulkittavissa, että hän ilmaisee tilanteesta kertovalle työntekijälle

olevansa tämän “puolella”. Tämän voidaan osaltaan nähdä ilmentävän tiimissä vallitsevaa yhteisöllisyyttä sekä tuottavan yhteisöllisyyden kokemuksia, niin sanottua “me-henkeä”.

[Esimerkki 38]: Fia: “[Haastateltavan] vastaus: \”Poista osuuteni kokonaan. Minun nimeni ei saa näkyä jutussa. Palaan perusteluihin illalla, kun pystyn palaamaan s-posteihini paremmalla ajalla.\n\nTerv. [haastateltava] \”
 Pete: “No morjens.”
 Pete: “Ihan jännä nähdä, mitä siellä osuudessa oikein lukee.”
 Pete: “Mikä järki ihmisten on antaa haastatteluja ja sitten olla silleen, että hahaa, enpä annakaan.”

Tunteen jakamisen, itsestäkertomisen ja mielipiteiden jakamisen käytänteiden voidaan tulkita ilmentävän tiimiläisten kokemusta siitä, että omien näkemysten ja henkilökohtaistenkin asioiden jakaminen on tiimissä sallittua ja turvallista. Tämä puolestaan tukee viestintäilmapiirin supportiivisuutta rohkaisten tiimiläisiä avoimuuteen vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Toisaalta avoimuus ja vapautunut ilmaisu esimerkiksi mielipiteiden jakamisen yhteydessä saattaa joissain tapauksissa olla omiaan lisäämään tiimin viestintäilmapiirin defensiivisyyttä. Omien näkemysten esittämisellä “ilman suodatinta” saatetaan esimerkiksi loukata toista – tarkoituksella tai ilman.

Tiimin voitiin nähdä tuottavan yhteisöllistä ilmapiiriä myös läsnäolon osoittamisen käytänteissään. Tiimiläiset ilmaisivat läsnäoloaan yhteisellä keskustelualueella tervehtimällä muita läsnäolijoita, kuittaamalla työtoverien viestejä, reagoimalla toistensa viesteihin sekä kertomalla tiimitovereille oma-aloitteisesti työpäivästään muun keskustelun lomassa. Työpäivän aloittamiseen näytti kuuluvan tiimiläisten arjessa hyvän huomenen toivotus tai tervehdys työkavereille Slack-kanavalla riippumatta siitä, oliko tiimitovereiden tavoittaminen työtehtävien suorittamisen kannalta tarpeellista. Tiimin voitiin nähdä tuottavan läsnäolon käytänteissään tilaa, jossa tiimi oli yhdessä fyysisestä etäisyydestä huolimatta.

Vuorovaikutuksen, jossa tiimiläiset tunnustavat toistensa arvon yksilöinä ja tiimin jäseninä, voidaan tulkita ilmentävän viestintäilmapiirin yhteisöllisyyttä. Yhteisyyttä ja yhteisöllisyyttä ilmentävien käytänteiden voidaan nähdä tuottavan tiimiläisille kuulumisen kokemuksia ja täten edistävän ja tukevan tiimin supportiivista viestintäilmapiiriä.

Ratkaisukeskeisyys

Tiimin viestintäkäytänteiden voitiin tulkita ilmentävän tiimin viestintäilmapiirin *ratkaisukeskeisyyttä*. Ratkaisukeskeisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä ongelmien ratkaisemista yhteistyössä ja tilannekohtaisesti. Viestintäilmapiirin ratkaisukeskeisyys oli havaittavissa tiimin ongelmanratkaisun käytänteissä. Ongelmia ratkottiin yhdessä, suorien käskyjen sijaan tavallisesti ratkaisu- ja toimintatapaehdotuksin, vaikkakin myös suurempia toimintaohjeita esiintyi. Suoria, tiiviisti ilmaistuja toimintaohjeita annettiin lähinnä tehtäväkeskeisen tuen käytänteen eli pääosin teknologiaan liittyvien haasteiden tai teknisten muutoseikkojen yhteydessä kuten esimerkissä 39.

[Esimerkki 39]: “Kalle: Kysymys kansijutun tyyliseikoista. Eikös kirjoittajan ja kuvaajan kredut ole tarkoitus laittaa kakkosivulle? Niin lukee tyylikirjassani, mutta minusta tässä on ollut vaihtelevuutta. Planneri näyttää, että nyt kredut ovat kannella.”

Anni: ”Minun jutuissa byline on ainakin ollut aina kakkosivulla.”

Hanna:” Nina laittoi joskus kanteen, kun ei mitenkään tuntunut istuvan kakkosivulle. Periaatteessa kuuluu kakkoselle.”

[--]

Katri: “Samoin!”

Niina: “Kannen bylinen sijainti vaihtelee. Joskus laitetaan ne kakkosivulle siksi, että kannen ja sisäsivujen kuvittaja/kuvaaja on eri. Joskus ratkaisu tehdään visuaalisista syistä. Joskus unohdetaan laitta koko bylinen.”

Niina: “anteeksi huono suom”

Pete: “Jos mä teen joskus kansijutun, byline tulee kanteen isommalla kuin varsinainen jutun otsikko + kirjoittajan kuva tulee siihen viereen.”

Tiimin ongelmanratkaisua voitiin tulkita ohjaavan ajatus siitä, että ongelmia voidaan ratkoa monin eri tavoin etsimällä useista mahdollisista toimintatavoista kulloiseenkin tilanteeseen sopivin. Tiimin vuorovaikutuksen ratkaisukeskeisyyden tulkittiin ilmentävän ja edistävän tiimin viestintäilmapiirin supportiivisuutta. Viestintäilmapiirin ratkaisukeskeisyyden voidaan nähdä kannustavan tiimiläisiä kertomaan tiimitovereille avoimesti kohtaamistaan haasteista ja ongelmista. Ongelmien ratkaisemisen yhdessä voidaan nähdä myös edistävän tiimiläisille syntyvää kokemusta toistensa vilpittömyydestä.

Virtuaalitiimin viestintäkäytännöt muovaavat ja ilmentävät tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Viestintäilmapiirin erityispiirteet muodostavat tiimin viestintäilmapiirin kokonaisuuden. Tulokset osoittavat, että vuorovaikutuksen epämuodollisuus, tasavertaisuus, yhteisöllisyys ja ratkaisukeskeisyys ovat tarkastellun virtuaalitiimin viestintäilmapiirin

erityispiirteitä. Näiden piirteiden muodostaman kokonaisuuden perusteella voidaan tehdä arvioita virtuaalitiimin viestintäilmapiirin supportiivisuudesta ja defensiivisyydestä.

Slack-alustan rakenteelliset ominaisuudet, tutkitun tiimin tapauksessa erityisesti tiimin yhteinen keskustelutila ja pikaviestiominaisuus, mahdollistavat tiimin nopeatempoisen, spontaanin ja synkronisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen. Slackin ominaisuudet mahdollistavat samanaikaiset ja keskenään limittäiset keskustelut eri aiheista, kaikkien tiimin jäsenten tasapuolisen osallistumisen keskusteluihin sekä vuorovaikutuksen runsauden. Näiden vuorovaikutuksen piirteiden voidaan tulkita edistävän ja toisaalta myös ilmentävän tiimin epämuodollista, tasavertaista, yhteisöllistä ja ratkaisukeskeistä ilmapiiriä. Tiimin jäsenet hyödynsivät alustan rakenteellisia ominaisuuksia tiedon jakamisen, palautevuorovaikutuksen, ongelmanratkaisun, läsnäolon osoittamisen, tuen jakamisen, huumorin ja vapaamuotoisen keskustelun käytänteissään. Hyödyntäessään Slackin ominaisuuksia tiimi tuottaa viestintäkäytänteitään sekä epämuodollista, tasavertaista, yhteisöllistä ja ratkaisukeskeistä viestintäilmapiiriä.

Tulokset osoittavat, että tutkitun virtuaalitiimin viestintäkäytänteissä havaitut viestintäilmapiirin erityispiirteet ovat pääosin supportiivista viestintäilmapiiriä tukevia. Tutkitun virtuaalitiimin viestintäilmapiirin voidaankin todeta olevan pääosin supportiivinen, joskin tiimin vuorovaikutuksessa on mahdollista havaita myös potentiaalia piilevään defensiivisyyteen. Tulokset osoittavat, että virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä voidaan tarkastella tunnistamalla ja analysoimalla tiimin viestintäkäytänteitä.

7 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata luovan virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ja niissä ilmeneviä viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Tutkielman tuloksina virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa havaittiin useita erilaisia viestintäkäytänteitä ja niissä näyttäytyneitä viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Tutkitun tiimin vuorovaikutuksessa havaitut viestintäkäytänteet kytkeytyivät tiedon hallintaan, palautevuorovaikutukseen, ongelmanratkaisuun, läsnäolon osoittamiseen, tuen jakamiseen, huumoriin ja vapaamuotoiseen keskusteluun. Tiimin vuorovaikutuksessa havaittuja viestintäilmapiirin erityispiirteitä olivat epämuodollisuus, tasavertaisuus, yhteisöllisyys ja ratkaisukeskeisyys.

Tulokset osoittavat, että viestintäkäytänteitä tarkastelemalla on mahdollista tehdä tulkintoja tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteistä. Tämän tutkielman virtuaalitiimin viestintäilmapiirin voi nähdä sosiaalisena rakenteena, jonka rakenteistumista tiimin käytänteet ja normit ohjailevat. Tarkastellun tiimin viestintäilmapiiri mukailee siten myös Bastienin ym. (1995, 87–89) sovellusta Giddensin strukturaatioteoriasta, jossa viestintäilmapiiri nähdään vuorovaikutuksessa tuotettuna viestinnän rakenteena. Tulosten voidaan nähdä myös tukevan DeSanctisin ja Poolen (1994) adaptiivisen strukturaation teorian mukaista käsitystä viestintäteknologian ominaisuuksien merkityksestä tiimin käytänteiden ja viestintäilmapiirin rakentumiselle.

Tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteiden voidaan nähdä viittaavan pitkälti supportiiviseen viestintäilmapiiriin. Gibbin (1961) teoreettisen jäsenyyksen mukaan tiimin supportiivinen ilmapiiri ilmenee vuorovaikutuksen rohkaisevuutena ja tiimin jäsenten keskinäisenä ymmärryksenä sekä täsmällisenä, selkeänä ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuksena (Myers & Rocca 2001, 118). Tämän tulkittiin näkyvän kaikissa tutkitun tiimin vuorovaikutuksessa havaituissa viestintäilmapiirin erityispiirteissä, joten tulosten voidaan todeta sopivan Gibbin (1961) supportiivisen viestintäilmapiirin määritelmään. Tiimin vuorovaikutuksessa oli kuitenkin havaittavissa myös potentiaalia piilevään defensiivisyyteen.

Epämuodollisuus, tasavertaisuus, yhteisöllisyys ja ratkaisukeskeisyys tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteinä

Tässä tutkielmassa havaitut tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet ovat kaikki tulkittavissa tiimin toiminnan kannalta myönteisiksi ja hyödyllisiksi. Havaittujen erityispiirteiden voidaan aiemman tutkimuksen valossa tulkita tukevan muun muassa tiimin luovaa työskentelyä, vapaata tiedon vaihdantaa, tiimin tehokkuutta sekä tiimissä rakentuvaa luottamusta.

Tiimin viestintäilmapiirin *tasavertaisuuden* voidaan nähdä tukevan tiimin luovaa työskentelyä ja innovointiprosesseja. Tasa-arvoinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu, tiedon hallinnan käytänteet sekä koko tiimin osallistuminen yhteiseen, vapaamuotoiseen keskusteluun olivat kaikki merkittäviä tekijöitä tiimin työskentelyn ja viestintäilmapiirin kannalta. Tiimin vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden voitiin tulkita ilmentävän tiimin jäsenten vahvaa viestintämotivaatiota sekä myönteistä suhtautumista toisiinsa. Haasteita kohdatessaan tiimin jäsenet ilmaisivat aktiivisesti näkemyksiään erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista. Uutisten ideointiin osallistuttiin aktiivisesti ja tasavertaisesti odottamatta esihenkilön lupaa, vahvistusta tai “viimeistä sanaa”.

Tarkastellun tiimin vuorovaikutuksessa ei ollut havaittavissa defensiivisyyttä potentiaalisesti lisäävää kontrollointia (Gibb 1961) tai erityistä tehokkuuden ja tuloksellisuuden valvontaa. Tiimin vuorovaikutusta voidaan luonnehtia pikemminkin vapaamuotoiseksi. Tarkastellun tiimin vuorovaikutusta voidaan tulkita siten, ettei tiimin esihenkilön rooliin kuulunut tiimiläisten työn valvonta tai ohjaus, vaan jokaisen tiimin jäsenen katsottiin olevan itse autonomisesti vastuussa omien työtehtäviensä hoitamisesta. Tiimin matalan hierarkian vaikutuksista luovien tiimien työskentelyyn on aiemmassa tutkimuksessa tehty samansuuntaisia havaintoja: matalan hierarkian on osoitettu edistävän esimerkiksi luovien tiimien innovointiprosesseja ja vapaata tiedon vaihdantaa (ks. esim. Ocker 2005, 24–25; Kang ym. 2021, 160; Bunce ym. 2018). Tämän tutkielman tulokset täydentävät aiemmassa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja tiimin matalan hierarkian sekä epäformaalin ja relationaalisen vuorovaikutuksen merkityksestä supportiivista viestintäilmapiiriä edistävinä ja ilmentävinä tekijöinä. Muun muassa autoritääristä johtajuutta ilmentävän viestinnän

puuttumisen sekä vuorovaikutuksen vapaamuotoisuuden voidaan tutkielman tulosten valossa tulkita tukevan tiimin viestintäilmapiirin supporttiivisuutta.

Tässä tutkielmassa tarkastellun tiimin *yhteisöllisyyden* voitiin nähdä muodostuvan sekä vuorovaikutuksen avoimuudesta että tiimiin muodostuneesta “yhdessä tekemisen kulttuurista”. Vaikka jokaisen tiimin jäsenen vastuulla näytti olevan kunkin kulloinkin työstämä teksti, tiimiläiset tekivät töitä päivittäin yhdessä auttaen ja neuvoen toisiaan sekä jakamalla keskenään mietteitään ja kuulumisiaan. Tiimin viestintäilmapiirin yhteisöllisyyden on myös aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan merkityksellistä esimerkiksi tiimin epävarmuuden hallinnan kannalta (Glikson & Erez 2020, 8). Tässä työssä tarkastellun tiimin vuorovaikutuksessa yhteisöllisyys ja supporttiivinen viestintäilmapiiri ilmenivät muun muassa empatiana tiimitoverin kertoessa kohtaamastaan haastavasta tai turhauttavasta tilanteesta sekä tunteiden ja näkemysten vapautuneena jakamisena tiimiläisten kesken.

Täysin teknologiavälitteiseen tiimityöhön voi liittyä epävarmuutta esimerkiksi teknologian käytön, tiimin maantieteellisen hajautuneisuuden sekä kirjoitusviestinnän aiheuttamien mahdollisten väärinymmärrysten suhteen. Tiimin yhteisöllisyyden sekä supporttiivisen viestintäilmapiirin on havaittu lieventävän tätä epävarmuutta. (Gibson & Gibbs 2006, 452.) Myös tämän tutkielman tulokset antavat viitteitä viestintäilmapiirin supporttiivisuuden myönteisistä vaikutuksista epävarmuuden hallintaan: esimerkiksi teknologian käyttöön liittyvistä haasteista viestittiin tutkitussa tiimissä avoimesti ja niihin tarjottiin tarvittaessa apua. Huomionarvoista on juuri se, että kohdatuista haasteista ylipäättään uskallettiin tiimissä kertoa avoimesti – ehkä juuri supporttiivisen viestintäilmapiirin ansiosta. Ilmoitettuihin ongelmiin ja haasteisiin suhtauduttiin empaattisesti ja ratkaisukeskeisesti, eikä esimerkiksi vähättelevästi, pilkallisesti, ärtyneesti tai välinpitämättömästi.

Viestintäilmapiirin *ratkaisukeskeisyyden* voitiin nähdä tukevan tutkitun tiimin työtä kohti yhteisiä tavoitteita. Sen sijaan, että kohdatut haasteet oltaisiin henkilöity tiimin jäsenten omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai tarjottu valmiita ratkaisuja ilmoitettuihin ongelmiin, haasteita lähestyttiin ratkaisukeskeisesti erilaisia vaihtoehtoja ehdottaen, keskustellen ja mielipiteitä esittäen. Tämän voidaan tulkita tukevan etenkin tiimin luovia prosesseja: kun kohdattuja haasteita tarkastellaan eri näkökulmista, toisten ehdotuksia ja perusteluja

kunnioittaen, myös tiimin ongelmanratkaisu ja ideointi monipuolistuvat. Aiemmassa tutkimuksessa on tehty samankaltaisia johtopäätöksiä viestintäilmapiirin yhteyksistä tiimin ongelmanratkaisuun ja niin ikään tiimin luovuuteen: esimerkiksi mahdollisuuden monipuoliseen ideointiin on todettu parantavan tiimin luovaa ongelmanratkaisua ja supporttiivisen, sallivan viestintäilmapiirin on nähty toimivan monipuolisen ideoinnin mahdollistajana (esim. Fairchild & Hunter 2014, 82–83).

Tiimin vuorovaikutuksen *epämuodollisuuden* voidaan nähdä olevan omiaan lieventämään tiimin jäsenten paineita oman ahkeruutensa ja työskentelynsä tehokkuuden osoittamiseen, mihin saatettaisiin muutoin pyrkiä esimerkiksi korostuneen napakasti ja tehtäväkeskeisesti viestimällä. Kokemukset esimerkiksi työtehtävien tehokkaan suorittamisen tiiviistä valvonnasta voivat lisätä tiimin ilmapiirin defensiivisyyttä (Gibb 1961). Asioiden ajoittain “monologimaisenkin” pohdiskelun, vitsailun ja tiimin Slack-viestinnän yleisen runsauden voidaan tulkita luovan tiimissä “tilaa” muullekin kuin työtehtäviin liittyvälle keskustelulle.

Runsaan viestinnän voidaan nähdä ilmentävän tiimin viestintäilmapiirin supporttiivisuutta, sillä tiimin vuorovaikutuksen ollessa lähes täysin kirjoitusviestinnän varassa viestinnän määrä ja frekvenssi voivat olla korostuneessa roolissa viestintäilmapiirin muovautumisessa (esim. Hacker ym. 2019, 15). Tämän tutkielman tuloksista voidaan tehdä tulkintoja runsaan viestinnän merkityksestä virtuaalitiimien supporttiivisen viestintäilmapiirin rakentumiselle. Viestinnän ollessa muutoinkin runsasta kynnyksen esimerkiksi tiedon jakamiselle tai oman mielipiteen esittämiselle voidaan tulkita madaltuvan. Kun viestintäalustaa käytetään tiimin kesken keskusteluun lähes “mistä tahansa maan ja taivaan välillä”, voi tämä vähentää ja ehkäistä esimerkiksi yksittäisen tiimin jäsenen huolta siitä, että hänen viestinsä alustalla saatettaisiin “tuomita” turhina, tarpeettomina tai hyödyttöminä. Nämä tulkinnat ilmentävät osaltaan myös strukturaationäkökulmien mukaista viestintäilmapiirin dualistista luonnetta. Tiimin jäsenet rakentavat tiimin supporttiivista viestintäilmapiiriä viestimällä keskenään aktiivisesti ja toisaalta juuri supporttiivinen, myönteisenä koettu viestintäilmapiiri voi edistää tiimiläisten aktiivisuutta ja viestinnän runsautta.

Vuorovaikutuksen spontaanisuus voi kertoa tiimiläisten “piilotettujen motiivien” sekä niitä koskevien oletuksien puutteesta (ks. Gibb 1961), minkä voidaan tulkita tukevan tiimin

jäsenten kokemusta toistensa vilpittömyydestä. Työn ulkopuolisten asioiden avoimen ja spontaanin jakamisen, kuten itsestäkertomisen, voidaan nähdä edistävän tiimiläisten keskinäisten vuorovaikutussuhteiden rakentumista myös muussa kuin työ- ja tiimitoveruuden – kenties *työystävyyden* – muodossa.

Tarkastellun tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteet sekä näitä ilmentävät viestintäkäytänteet synnyttävät vaikutelman tiimiläisten keskenään jakamasta käsityksestä, jonka mukaan tiimi työskentelee yhdessä, yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. Yhteistyön lisäksi tiimin jäsenet näyttävät arvostavan toisiaan myös kollegoina ja ihmisinä. Osoitukset kiinnostuksesta esimerkiksi työkavereiden kuulumisia ja mielipiteitä kohtaan havainnollistavat tiimiläisten arvostusta toistensa näkemyksiä ja yhdessä vietettyä aikaa kohtaan. Tiimin merkitys ei kiteydy pelkästään suoritettaviin työtehtäviin ja työn tuloksiin, vaan keskinäiseen arvostukseen ja sen osoittamiseen vuorovaikutuksessa.

Piilevä defensiivisyys osana tiimin viestintäilmapiiriä

Vaikka tutkielman tulokset viittaavat tutkitussa tiimissä vallitsevaan supportiiviseen ja myönteiseen viestintäilmapiiriin, on tarkoituksenmukaista pohtia myös viestintäilmapiirin mahdollista piilevää defensiivisyyttä. Vaikka tiimin viestintäilmapiiri arvioitaisiin tiimin vuorovaikutusta tarkasteltaessa supportiiviseksi, on todennäköistä, että tiimin vuorovaikutuksessa on havaittavissa myös kytevää defensiivisyyttä tai potentiaalia defensiiviseen käyttäytymiseen (Bastien, McPhee & Bolton 1995, 87–89). Tässä työssä tutkitun virtuaalitiimin vuorovaikutusta tarkasteltaessa muodostuu kokonaiskuva tiimissä vallitsevasta rennosta, sallivasta ja yhteisöllisestä ilmapiiristä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tiimin vuorovaikutusta havainnoimalla ei saada tietoa tiimin jäsenten *näkemyksistä* ja *kokemuksista* tiimin viestintäilmapiiristä. Tutkitun tiimin vuorovaikutuksesta tehtyjen havaintojen perusteella ei voida sulkea pois sitä mahdollisuutta, että tiimin jäsenillä voi olla kokemuksia tiimin viestintäilmapiirin defensiivisyydestä.

On syytä ottaa huomioon, että esimerkiksi tiimin vuorovaikutuksen epäformaaliuden voidaan nähdä joissain tapauksissa potentiaalisesti lisäävän tiimin viestintäilmapiirin piilevää defensiivisyyttä. Esimerkiksi voimakassanainen, sävyltään piikkittelevä vitsailu voi jakaa

tiimissä mielipiteitä vitsin sopivuudesta, mutta tiimitoverin viljelemän huumorin herättämiä epämukavuuden, loukkaantumisen tai turvattomuuden tunteita ei välttämättä haluta tai uskalleta tuoda esille. Myös tiimin jäsenten kokemukset vuorovaikutuksen avoimuudesta ja mahdollisuudesta ilmaista vapautuneesti omia näkemyksiään ja mielipiteitään voivat erota toisistaan. Tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi tiimin jäsenen asema tai kokemus omasta asemastaan ja roolistaan tiimissä sekä se, kuinka kauan yksilö on ollut kyseisen tiimin jäsenenä. Tiimin jäsenten kokemus mahdollisuudestaan ja halustaan ilmaista itseään vapautuneesti sekä tiimitovereilta saamastaan tuesta saattaa vaihdella myös esimerkiksi eri sukupuoli, äidinkieliä ja etnistä alkuperää edustavien henkilöiden välillä.

Slack virtuaalitiimin vuorovaikutuksen alustana

Virtuaalitiimin käyttämä viestintäteknologia muovaa tiimin vuorovaikutusta ja toisinpäin (ks. esim. DeSanctis & Poole 1994, 125). Täten on tarkoituksenmukaista pohtia myös tässä tutkielmassa tarkastellun virtuaalitiimin käyttämän Slack-alustan ominaisuuksien mahdollisia vaikutuksia tutkielman tuloksiin.

Viestinnän runsaus ja vapaamuotoisen keskustelun yleisyys tutkitun virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa kielivät siitä, ettei Slack-pikaviestien pelätty häiritsevän toisten työtä. Tiimin keskustelu olisi voinut olla erilaista, mikäli sitä olisi käyty esimerkiksi sähköpostiketjussa. Slackin ominaisuudet viestintäalustana mahdollistavat esimerkiksi viesteistä saatavien ilmoitusten mykistämisen keskittymistä vaativan työskentelyn ajaksi omalla laitteella. Viestinnän suhteellisesta reaaliaikaisuudesta huolimatta keskusteluja on helppoa lukea myös jälkepäin, joten keskustelua ei ole välttämätöntä seurata jatkuvasti huolehtien siitä, jääkö jotakin tärkeää huomaamatta. Keskustelun aktiivisen seuraamisen ja jatkuvan tavoitettavuuden suhteen hyvin suuri merkitys on kuitenkin tiimin yhteisillä käytänteillä. Tässä tutkielmassa tarkastellun virtuaalitiimin Slack-keskusteluista voitiin päätellä, ettei tiimiläisillä ollut työhön liittyvää velvoitetta “päivystää” alustalla työpäivien ajan. Slackissa oltiin viesteistä päätellen läsnä ja keskusteltiin muiden kanssa silloin, kun työtehtävät sen sallivat.

Adaptiivisen strukturaation teorian mukaan viestintäteknologialla on kaksikerroksinen rakenne, joka koostuu teknologian rakenteellisista ominaisuuksista sekä teknologian hengestä, eli niistä tavoitteista tai arvoista, joita teknologia tukee (DeSanctis & Poole 1990, 126). Tämän tutkielman tuloksien voidaan tulkita olevan osaltaan linjassa adaptiivisen strukturaation teorian kanssa, sillä alustan ominaisuuksien voidaan nähdä tukevan tiimin supportiivisen viestintäilmapiirin rakentumista sekä muovaavan tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Strukturaationäkökulmien mukaisesti tiimin vuorovaikutuksen voidaan nähdä määrittävän tiimin viestintäalustalla muodostamissa rakenteissa. Samalla alusta ominaisuuksineen vaikuttaa virtuaalitiimiin, sen käytänteisiin sekä tiimiin rakentuvaan viestintäilmapiiriin. Viestintäteknologian ja vuorovaikutuksen välisen suhteen voi siis ymmärtää toinen toisensa rakenteita määrittävänä.

Adaptiivisen strukturaation teorian mukaan tiimien tapa omaksua hyödyntämänsä viestintäteknologia voi vaikuttaa oleellisesti ryhmän vuorovaikutukseen ja ryhmän saavuttamiin tuloksiin (Poole & McPhee 2005, 183–184.) Slack mahdollistaa esimerkiksi nopeamman pikaviestittelyn, tiimitovereiden viesteihin reagoimisen erilaisin kuvakkein sekä tiedostojen nopean jakamisen. Slack-kanavan on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan helppokäyttöinen “matalan kynnyksen” alusta (esim. Bunce 2018; Azarova 2020), joka tukee yhteistyötä ja tiimin ilmapiirin supportiivisuutta. Slackin ominaisuuksien voidaankin nähdä myös tässä työssä tarkastellussa tiimissä madaltavan tiimin jäsenten kynnystä osallistua vuorovaikutukseen ja sen myötä tukevan tiimin viestintäilmapiirin supportiivisuutta.

Relationaalisen viestinnän merkitys osana tiimin vuorovaikutusta korostui tutkitun tiimin viestintäilmapiiriä tarkasteltaessa. Työhön liittymätön keskustelu ja pitkätkin vapaamuotoiset jutteluhetket olivat tiimin Slack-viestinnässä ilmeisen sallittuja. Tämä voidaan tulkita merkitykselliseksi tiimin viestintäilmapiirin supportiivisuuden näkökulmasta. Aiempi tutkimus on osoittanut epämuodollisen vuorovaikutuksen olevan tärkeää etenkin luoville tiimeille (ks. esim. Kang ym. 2021, 160). Tämä on kiinnostavaa virtuaalitiimin käyttämän viestintäalustan valinnan sekä erilaisten alustojen ominaisuuksien tarkastelun näkökulmasta. Slackin on aiemmassa tutkimuksessa todettu kannustavan tiimejä epämuodolliseen vuorovaikutukseen (Bunce 2017, 3394), minkä voidaan puolestaan nähdä tukevan etenkin

luovien tiimien innovaatioprosesseja (Ocker 2005, 24). Tämän yhteyden valossa on perusteltua pohtia viestintäkanavan ominaisuuksien vaikutuksia tiimien luovuuteen ja tiimiin rakentuneeseen viestintäilmapiiriin.

Esimerkiksi Hacker ja muut (2019, 15) ovat todenneet, että vuorovaikutuksen vahvemman synkronisuuden eli “reaaliaikaisuuden” mahdollistavat alustat voivat myös tukea tiimin sisäisen luottamuksen rakentumista ja syventymistä. Tämän tutkielman tulokset osoittavat tutkitun tiimin Slack-keskusteluissa esiintyneen runsasta ja epäformaalia viestintää. Tulokset tukevat aiemmassa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja Slackin ominaisuuksista, jotka tukevat tiimin matalahierarkkisuutta. Tämä on linjassa adaptiivisen strukturaation teorian kanssa, sillä Poolen ja DeSanctisin (1994) mukaan viestintäalustan rakenteelliset ominaisuudet voivat ohjata tiimin sosiaalisen todellisuuden rakenteistumista ja uudelleentuottamista.

Huomionarvoista on, ettei viestintäalusta ominaisuuksineen itsessään tee tiimin vuorovaikutuksesta tietynlaista. Tiimi määrittelee itse, miten ja minkälaiseen viestintään alustaa hyödynnetään. Esimerkiksi supporttiivisen viestintäilmapiirin luominen ja ylläpito edellyttävät tiimiltä yhteisiä, supporttiivista viestintäilmapiiriä tukevia käytänteitä tiimin jokapäiväisessä, arkisessa vuorovaikutuksessa.

Turvallisuus ja luottamus luovassa tiimissä

Vaikka tässä tutkielmassa hyödynnettiin supporttiivisen ja defensiivisen viestintäilmapiirin käsitteitä, tarkastellun tiimin viestintäilmapiiriä voisi kuvata myös psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin käsitteen avulla. Gibsonin ja Gibbsin (2006) jäsenyyksen mukaan tiimin psykologisesti turvallinen viestintäilmapiiri tarkoittaa tiimin jäsenten keskenään jakamaa uskomusta siitä, että tiimi on jäsenilleen turvallinen interpersonaalisen riskinoton suhteen. Riskinotoksi tulkittavissa olevat viestit olivat osa tässä työssä tarkastellun tiimin vuorovaikutusta. Esimerkiksi avoimuus omista näkemyksistä, vitsailu, “pelleily” ja “hulluttelu” ideoinnin yhteydessä sekä suorat avunpyynnöt ongelmatilanteissa ovat osoituksia siitä, että tiimin viestintäilmapiiriä voidaan luonnehtia psykologisesti turvalliseksi.

Virtuaalitiimin havaittujen viestintäkäytänteiden voidaan siis nähdä ilmentävän myös psykologisesti turvallista viestintäilmapiiriä etenkin sosiaalisen tuen, tiedon hallinnan ja palautevuorovaikutuksen käytänteiden osalta. Näiden tekijöiden voidaan nähdä olevan yhteydessä myös tiimin luovuuteen. Tiimin psykologisesti turvallisen ilmapiirin on aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan tärkeää esimerkiksi tiimin luovan työskentelyn kannalta (Liu ym. 2020, 505).

Esimerkiksi Boyratz ja muut (2019, 603–604) ovat todenneet psykologisesti turvallisen viestintäilmapiirin omaavien virtuaalitiimien viestinnän olevan spontaanimpaa ja avoimempaa ja tiedon vaihdannan vapaampaa verrattuna tiimeihin, joiden viestintäilmapiiri on psykologisesti turvaton. Näiden tekijöiden on puolestaan nähty tukevan tiimien luovuutta ja innovatiivisuutta (Kang ym. 2021, 160). Myös Koivula ja muut (2020, 4–5) toteavat psykologisen turvallisuuden ilmenevän tiimissä avoimena vuorovaikutuksena, palautteen pyytämisenä sekä huolenaiheista muille kertomisena. Tämän tutkielman tulokset antavat viitteitä viestintäilmapiirin supportiivisuuden ja psykologisen turvallisuuden positiivisista vaikutuksista tiimin luovaan työskentelyyn, sillä tutkitun tiimin keskusteluissa esimerkiksi kevytmielisestä jutustelusta ja vitsailusta kehkeytyi usein työskentelyn kannalta keskeisiä ideointiprosesseja.

Turvallinen viestintäilmapiiri kytkeytyy olennaisesti luottamuksen rakentumiseen, mitä myös tässä työssä tarkastellun tiimin vuorovaikutus ilmensi. Etenkin rohkea vitsailu niin tiimitovereiden kuin tiimin ulkopuolistenkin henkilöiden kustannuksella on osaltaan tulkittavissa osoitukseksi luottamuksesta. Tiimin jäsenille näyttää rakentuneen luottamus siihen, etteivät esimerkiksi humoristiset lohkaisut tiimin ulkopuolisista henkilöistä leviä tiimin ulkopuolelle. Edmonson (1999) on todennut psykologisen turvallisuuden saavuttaneiden tiimien jakavan tunteen keskinäisestä luottamuksesta ja kunnioituksesta tiimin jäsenten välillä, minkä myös tässä tutkielmassa tarkastellun tiimin viestintäkäytänteiden voidaan nähdä osaltaan osoittavan.

Tässä tutkielmassa havaitut supportiivisen viestintäilmapiirin erityispiirteet ilmentävät tiimin jäsenten välistä keskinäistä luottamusta. Onkin perusteltua pohtia myös supportiivisen viestintäilmapiirin yhteyttä tiimissä rakentuvaan luottamukseen. Tiimin viestintäilmapiirin

supportiivisuus tukee tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta ja toisaalta luottamus itsessään tukee tiimin supportiivista viestintäilmapiiriä. Strukturaationäkökulmien mukaisesti viestintäilmapiirin supportiivisuuden voidaan nähdä tuottavan virtuaalitiimissä keskinäistä luottamusta ja luottamuksen osoitusten tuottavan supportiivista viestintäilmapiiriä.

Viestintäilmapiiri ja tiimin työprosessit

Tehokkaasta, tavoitteitaan ja tarkoitustaan toteuttavasta tiimistä puhuttaessa on tarkoituksenmukaista pohtia myös viestintäilmapiirin mahdollisia vaikutuksia virtuaalitiimin työprosesseihin. Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan tehdä tulkintoja viestintäilmapiirin sallivuuden ja joustavuuden yhteydestä tiimin tehokkuuteen. Viestintäilmapiirin salliman spontaanin vaihtelun työtehtäviin keskittyvien ja relationaalisten keskustelunaiheiden välillä voidaan nähdä kytkeytyvän tiimin jäsenten sitoutuneisuuteen, luovuuteen sekä työhyvinvointiin.

Tiimin tehokkuus ei tässä tutkielmassa ollut virtuaalitiimin vuorovaikutuksen tarkastelun keskiössä, mutta tulosten pohjalta voidaan pohtia myös tiimin supportiivisen viestintäilmapiirin yhteyttä virtuaalitiimin työprosesseihin ja tehokkuuteen. Aikaisempi tutkimus on osoittanut supportiivisen viestintäilmapiirin olevan tärkeää etenkin luovien tiimien tehokkuuden kannalta (Ocker 2005, 24–25), sillä uusien ideoiden luominen ja innovointiprosessit vaativat tuekseen supportiivisen viestintäilmapiirin. Havainnot tiimin viestintäilmapiirin epämuodollisuudesta tukevat myös aiemmassa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja epämuodollisen ja suhdetason vuorovaikutuksen tärkeydestä työelämäviestinnässä (esim. Glikson & Erez 2020, 7–8). Myös tämän tutkielman tulosten pohjalta voidaan todeta, ettei viestinnän rajoittaminen tai rajautuminen ainoastaan työtehtäviä koskevaan keskusteluun ole tarkoituksenmukaista ainakaan tiimin yhteistyön näkökulmasta.

Useissa tutkimuksissa, joissa virtuaalitiimien vuorovaikutusta on vertailtu kasvokkain työskenteleviin tiimeihin, vuorovaikutuksen epämuodollisuus ja vapaamuotoisen keskustelun esiintyvyys tiimin vuorovaikutuksessa on mielletty kasvokkain toimivien tiimien eduksi virtuaalitiimeihin nähden (esim. Nurmi ym. 2007, 232). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tämä on mahdollista myös virtuaalitiimissä ja teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.

Tiimin viestintäkäytänteillä on ohittamaton merkitys tiimissä rakentuvalle viestintäilmapiirille. Tutkielman tulokset vahvistavat osaltaan käsitystä suhdetason vuorovaikutuksen ja tiimiviestinnän vapaamuotoisuuden merkityksestä tiimin viestintäilmapiirin supportiivisuuden kannalta. Tämä on tekijä, johon digitalisoituvassa työelämässä on tarpeen kiinnittää huomiota niin tiimin tehokkuuden kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta.

Tehtäväkeskeisen ja relationaalisen viestinnän välisen suhteen tarkoituksenmukaisen tasapainon on todettu tukevan tiimin tehokkuutta (Valo & Mikkola 2020, 21). Tutkielman tulokset osoittavat supportiivisen viestintäilmapiirin tukevan tätä tasapainoa. Joustavuutta ja epämuodollisuutta ilmentävä viestintäilmapiiri mahdollistaa puheenaiheiden vaihtamisen tiimissä jouhevasti työasioista yksityiselämään ja toisin päin. Supportiivinen viestintäilmapiiri voi tukea tätä orientaatioiden tasapainoa esimerkiksi helpottamalla puheenaiheen vaihtamista relationaalisesta aiheesta takaisin käsillä olevaan työtehtävään ilman pelkoa muiden loukkaantumisesta. Oleellinen havainto on myös se, että tässä työssä tutkitussa tiimissä keskustelu työhön liittymättömistä aiheista oli arvokasta tiimin luovan tehokkuuden näkökulmasta, sillä vapaamuotoinen keskustelu kytkeytyi selvästi tiimin ideointiprosesseihin.

Tiimin päätöksenteon laatu voi heikentyä tilanteessa, jossa tiimi keskittyy uusien ideoiden ja kriittisten näkemysten esittämisen sijaan liiallisissa määrin esimerkiksi koheesion ylläpitoon (Raappana & Horila 2020, 34). Supportiivisen viestintäilmapiirin voidaankin todeta tukevan tiimin päätöksenteon monipuolisuutta. Tiimin viestintäilmapiirin yhteisöllisyys rohkaisee esittämään eriäviä mielipiteitä päätöksenteon yhteydessä ilman pelkoa tiimin koheesion kärsimisestä. Tiimin viestintäilmapiirin ollessa supportiivinen eriävien mielipiteiden esittäminen ei tarkoita “kärkkäitä vastalauseita”, vaan erimielisyys ilmaistaan tiimitovereita kunnioittavasti ja vastuullisesti.

Huomionarvoista on, että tässä työssä tutkitussa tiimissä jaettiin tietoa usein erikseen pyytämättä. Viestintäilmapiirin havaitulla supportiivisuudella voidaan nähdä olevan suora kytkös tiedon jakamiseen: tiimin viestintäilmapiirin ollessa salliva ja joustava tietoa voi jakaa ilman pelkoa siitä, että jaettu tieto tuomittaisiin esimerkiksi turhaksi tai tarpeettomaksi. Tämä sopii yhteen Koivulan ym. (2020, 10–11) havaintojen kanssa, joiden mukaan virtuaalitiimin

sallivassa viestintäilmapiirissä tietoa, ideoita ja mielipiteitä voi jakaa vapaasti. Myös tämän tutkielman tulokset osoittavat, että supportiivinen viestintäilmapiiri tukee tiedon vapautunutta jakamista, minkä on puolestaan todettu tehostavan esimerkiksi tiimin työprosesseja.

Vapautuneen tiedon jakamisen on aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan tärkeää myös tiimin luovan työskentelyn kannalta (esim. Kang ym. 2020, 161). Tämän tutkielman tulosten ja aiemman tutkimustiedon pohjalta tiimin supportiivisen viestintäilmapiirin voidaan todeta olevan tärkeää niin tiimin luovuuden, työtyytyväisyyden kuin itse työprosessienkin näkökulmasta.

Tämän tutkielman tulokset kytkeytyvät johdonmukaisesti aiempaan luovien virtuaalitiimien tutkimukseen sekä tukevat aiempia havaintoja Slackista epäformaalina, matalan kynnyksen viestintäalustana. Tutkielma osoittaa, että viestintäkäytänteiden tarkastelu on tarkoituksenmukainen tapa tehdä päätelmiä tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteistä. Tulokset osoittavat supportiivisen viestintäilmapiirin ja sitä muovaavien käytänteiden merkityksen luovan tiimityöskentelyn mahdollistavina ja sitä edistävinä sosiaalisina rakenteina.

8 Tutkimuksen arviointi

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Tästä syystä yksittäisissä tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Laadullisen tutkimuksen keskeisenä lähtökohtana on ajatus siitä, että tutkimuksen tekemisen keskeisenä välineenä toimii tutkija itse (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu erityisesti työskentelyprosessin ja tutkimuksen vaiheiden perusteellinen ja tarkka kuvaus (Hirsjärvi ym. 1997, 217).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ja niissä ilmeneviä viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Tutkimuksen tutkimusote nojaa sosiaalisen konstruktionismin tutkimukselliseen viitekehykseen, jossa todellisuus nähdään vuorovaikutuksessa rakentuvana (Leeds-Hurwitz 2009, 891–892). Tutkimuksessa ei täten pyritä suoraviivaiseen todellisuuden kuvaamiseen tai yhden totuuden tavoitteluun. Tutkimuksen luotettavuutta tulee tällöin tarkastella etenkin sen pätevyyden ja uskottavuuden näkökulmista. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana on naturalistinen paradigma, jossa tutkimuksella tuotettu tieto nähdään aina riippuvaisena tutkimuksen tekijästä. Tiedon synnyttävät havainnot ja tulkinnat syntyvät tutkijassa itsessään. Naturalistisessa paradigmassa todellisuus mielletään sosiaalisesti rakentuvaksi ja todellisuuksia nähdään olevan useita samanaikaisesti. (Frey ym. 2000, 18–19.) On tärkeää huomioida, ettei tutkimus voi tuottaa “täydellistä ymmärrystä” tutkitusta ilmiöstä eikä sitä ole mahdollista kuvata täsmälleen sellaisena, kuin se tutkijalle ilmenee (Silverman 2005, 223).

Tämän tutkimuksen arviointi perustuu Sarah Tracyn (2013) laadulliselle tutkimukselle määrittelemiin kriteereihin. Tracy (2013, 230) on määritellyt laadullisen tutkimuksen arviointikriteereiksi 1) *merkityksellisen tutkimusaiheen* (worthy topic), 2) *perusteellisuuden* (rich rigor), 3) *vilpittömyyden* (sincerity), 4) *uskottavuuden* (credibility), 5) *resonanssin* (resonance), 6) *eettisyyden* (ethical), 7) *merkityksellisen kontribuution* (significant contribution) sekä 8) *johdonmukaisuuden* (meaningful coherence).

Merkityksellinen tutkimusaihe. Laadukkaan tutkimuksen tutkimusaiheen on oltava jollain tapaa merkittävä. Tutkimusaiheen on oltava relevantti, ajankohtainen, merkityksellinen ja mielenkiintoinen. (Tracy 2013, 230.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä havainnoimalla virtuaalitiimin vuorovaikutusta tunnistuen, nimeten ja analysoiden tiimin viestintäkäytänteitä. Virtuaalitiimin viestintäkäytänteet ja viestintäilmapiiri kytkeytyvät useisiin ajankohtaisiin ja merkityksellisiin työelämän ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ilmiöihin, kuten etätööhön, työssä jaksamiseen, työn organisointiin, johtamiseen, tiimin luovuuteen ja työhön sitoutumiseen (esim. Koivula ym. 2020; Boyratz 2019), minkä vuoksi niiden tutkiminen on tärkeää.

Tämän tutkielman taustoittamiseksi tehty kirjallisuuskatsaus osoitti, että virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä koskevassa aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu erityisesti virtuaalitiimeissä työskentelevien *kokemuksia ja näkemyksiä* tiimin viestintäilmapiiristä käyttäen aineistonkeruumenetelminä enimmäkseen haastattelua ja kyselyä. Tässä tutkielmassa virtuaalitiimin vuorovaikutusta analysoidaan havainnoinnin keinoin luonnollista aineistoa hyödyntäen ja tuotetaan näin uutta tietoa työelämän virtuaalitiimeistä sekä virtuaalitiimin viestintäkäytänteistä tiimin viestintäilmapiirin muovaajina ja ilmentäjinä. Tiimin viestintäilmapiiriä tarkastellaan tutkielmassa yksilön kokemusten ja näkemysten tasolla olemassa olevan ja todeksi tulevan ilmiön sijaan ilmiönä, josta voidaan saada tietoa tiimin vuorovaikutusta havainnoimalla. Tutkimusaiheen valinnan lisäksi sillä, millaisesta näkökulmasta tutkittavia ilmiöitä tarkastellaan, on oleellinen merkitys tutkimuksen tuottaman tiedon ja sen käytännön sovellutusten kannalta. Viestintäilmapiirin tarkastelu tiimien, ryhmien ja työyhteisöjen käytänteissä muovautuvana ja ilmenevänä ilmiönä avaa uria pohdinnalle ja keskustelulle siitä, kuinka työyhteisöjen arkisissa toimintatavoissa voidaan edistää ominaispiirteiltään sallivaa, kannustavaa ja luottamuksellista ilmapiiriä.

Perusteellisuus. Tutkimuksen perusteellisuudella viitataan tutkimusasetelman ja aineiston monipuolisuuteen, mikä mahdollistaa merkityksellisten tutkimustulosten tuottamisen. Tracyn (2013, 230–232) määritelmän mukaan luotettava tutkielma sisältää seikkaperäisen ja täsmällisen kuvauksen tutkimusprosessin eri vaiheista. Perusteellinen tutkielma sisältää kyllin monitahoisen teoreettisen viitekehysten, tarpeeksi laajan aineiston kattavan kuvan saamiseksi tarkastellusta ilmiöstä sekä tarkan kuvauksen aineiston analyysistä. Tämän tutkielman

perusteellisuus on pyritty takaamaan monipuolisella teoreettisella viitekehysellä sekä sisällöllisesti rikasta aineistoa hyödyntämällä. Tutkielman teoreettinen viitekehys, tutkimusaineisto sekä tutkimusprosessin vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti.

Käytetyn tutkimusmenetelmän pätevyyden arviointi on osa tutkimuksen perusteellisuuden arviointia. Tutkimusmenetelmän pätevyydellä viitataan aineistonkeruumenetelmän, aineiston määrän ja aineiston analyysin soveltuvuuteen sekä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten sopivuuteen tutkimuskysymyksiin. (Tracy 2013, 230–232.) Käytimme tämän tutkielman aineistona media-alalla työskentelevän virtuaalitiimin käyttämälle Slack-kanavalle lähetettyjä viestejä. Teimme aineistosta tulkintoja laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Olemme saaneet tässä tutkielmassa käyttämämme aineiston valmiiksi kerättynä, eli emme ole keränneet aineistoa itse. Tämä on oleellista tutkimusmenetelmän pätevyyden arvioinnin kannalta siitä syystä, ettemme tutkielman tekijöinä ole tehneet itse aineistonkeruuta koskevia valintoja osana tutkimusprosessia.

Tämän tutkielman aineisto on kerätty tallentamalla tutkittavan tiimin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Havainnoinnin hyötynä voidaan nähdä mahdollisuus saada “välitöntä informaatiota” tutkittavien käyttäytymisestä. Havainnointi sopii tutkimukseen, jossa halutaan tarkastella ihmisten käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa. Havainnoinnin hyödyt liittyvät myös siihen, että ihmisten käyttäytyminen voi usein olla ristiriidassa sen kanssa, mitä he kertovat asenteistaan, uskomuksistaan ja näkemyksistään. (Hirsjärvi ym. 2007, 207.) Toisaalta havainnoinnissa, jossa vuorovaikutustilannetta havainnoidaan tilanteen “ulkopuolelta” esimerkiksi tutkittavien vuorovaikutusta tallentamalla, tutkija ei voi esimerkiksi esittää kysymyksiä tutkittaville ymmärtääkseen tilannetta tutkittavien näkökulmasta (Frey ym. 2000, 269).

Sen varmistamiseksi, että käyttämämme valmista aineistoa voidaan pitää pätevänä ja soveltuvana tämän tutkielman aineistoksi, tutustuimme aineistoon huolellisesti ennen analyysiprosessia. Aineiston määrää voidaan pitää opinnäytetyölle runsaana sekä virtuaalitiimin vuorovaikutuksen havainnoinnin näkökulmasta sisällöllisesti rikkaana. Täten se voidaan todeta myös opinnäytetyön aineistoksi soveltuvaksi ja päteväksi. Tutkielman

teoreettisen viitekehyksen muodostuksessa ja tutkimuskysymysten laadinnassa hyödynsimme aiempaa virtuaalitiimejä ja tiimien viestintäilmapiiriä koskevaa tutkimusta sekä tutkielmamme aiheeseen ja kontekstiin kytkeytyviä teoreettisia jäsennyksiä.

Vilpittömyys. Tutkimuksen vilpittömyydellä tarkoitetaan tutkimuksen haavoittuvuudeksikin kutsuttua avoimuutta sekä toisten että tutkijan omien kokemusten suhteen tutkimusprosessin aikana. Vilpittömyyteen sisältyy myös tutkimuksen läpinäkyvyys, millä tarkoitetaan koko tutkimusprosessin sekä käytettyjen menetelmien ja niihin liittyvien haasteiden avaamista tutkimusraportissa. (Tracy 2013, 233–234.) Tämän tutkielman vilpittömyys pyritään varmistamaan tutkimusprosessin vaiheiden ja käytettyjen menetelmien tarkalla kuvauksella sekä huomioimalla käytettyä tutkimusmenetelmää koskevat haasteet ja rajoitteet. Koska tutkielman aineisto ei ole itse keräämämme, on tutkielman läpinäkyvyyden näkökulmasta tärkeää, että avaamme tutkielmassa täsmällisesti, millaisesta ja millä tavoin kerätystä aineistosta on kyse.

Tutkielman tulosten kuvauksessa on kiinnitetty huomiota tulosten esitystapaan pyrkien korostamaan tutkielman vuorovaikutuksen havainnointiin perustuvaa tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen tekijän subjektiivisen tulkinnan roolia tulosten muodostumisessa. Sen sijaan, että tutkielman tulokset esitettäisiin toteamalla tutkitun tiimin sosiaalinen todellisuus ja vuorovaikutus tietynlaiseksi, tutkielmassa kerrotaan, miten tiimin vuorovaikutuksesta tehtyjä havaintoja *voidaan tulkita*.

Koska tutkijoiden omat subjektiiviset näkemykset voivat myös vaikuttaa aineiston analyysiin ja siten tutkimustuloksiin, tutkijan on tärkeää reflektoida omia näkemyksiään ja tarkastella niiden mahdollisia vaikutuksia analyysiin ja tuloksiin kriittisesti (Tracy 2013, 234). Tätä tutkielmaa tehtäessä pyrittiin ottamaan huomioon omat tutkimusaineistoa ja siitä tehtäviä havaintoja koskevat ennakkokäsitykset, odotukset ja oletukset. Suoritimme aineiston koodausta ja alustavaa analyysia kumpikin tahoillamme ennen tehtyjen havaintojen tarkastelua yhdessä sekä kävimme analyysiprosessin aikana useita merkitysneuvotteluja. Tästä huolimatta on syytä tiedostaa, ettei täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen ole mahdollista eivätkä tutkimusaineiston tiimin vuorovaikutuksesta tehdyt tulkinnat välttämättä kaikilta osin vastaa esimerkiksi tiimin jäsenten henkilökohtaisia kokemuksia ja käsityksiä.

Uskottavuus. Tracyn (2013, 230, 235) mukaan uskottavaa tutkimusta luonnehtii tutkimusaineiston vakuuttava sekä todenmukaisena nähtävä tulkinta. Uskottava tutkimus sisältää myös kattavan ja yksityiskohtaisen kuvauksen tutkimusprosessista eli siitä, kuinka tutkielman tuloksiin on päästy.

Yksi tutkimuksen uskottavuutta ja siten myös luotettavuutta lisäävistä tekijöistä on *triangulaatio* eli moninäkökulmaisuus. Moninäkökulmaisuuteen voidaan pyrkiä hyödyntämällä tutkimusaineiston analyysissä useita menetelmiä, teorioita, tietolähteitä tai tutkijoita. (Tracy 2013, 230, 236.) Tässä tutkielmassa kaksi tutkielman tekijää mahdollistavat kahden tutkijan havaintojen ja tulkintojen yhdistämisen tutkimuksessa. Tutkielman moninäkökulmaisuuutta voidaankin tarkastella tutkijatriangulaation näkökulmasta. Koska tutkielma on toteutettu parityönä, koko tutkimusprosessi on yhden sijaan kahden tutkijan työn tulosta. Hyödynsimme parityöasetelmaa tutkielman aineiston analyysissä siten, että jaoinme keskenämme aineiston eri osia kummankin aluksi tahollaan analysoitaviksi, minkä jälkeen kävimme läpi ja sovitimme yhteen tekemämme havainnot. Analyysin tulokset muodostettiin yhteisten merkitysneuvottelujen avulla. Tämä mahdollisti laajan ja sisällöllisesti rikkaan aineiston käytön sekä edisti tehtyjen havaintojen kriittistä tarkastelua analyysin kaikissa vaiheissa.

Tracy (2013, 230) määrittelee tutkimuksen uskottavuutta edistäväksi piirteeksi tehtyjen havaintojen esittämisen niin, että tutkija “näyttää enemmän kuin kertoo” tekemänsä havainnot. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää, että tutkimusraportissa tarjotaan lukijalle aineistoesimerkkejä, jotka havainnollistavat aineiston sisältöä ja perustelevat osaltaan aineistosta analyysissä tehtyjä tulkintoja (Tracy 2013). Käytettyä tutkimusaineistoa sekä siitä tehtyjä havaintoja ja tulkintoja on pyritty tässä tutkielmassa avaamaan runsain ja huolellisesti valituin aineistoesimerkein. Aineistoesimerkkien valinnassa on kiinnitetty huomiota esimerkkien edustavuuteen, jotta ne kuvaisivat aineistoa mahdollisimman kattavasti ja ymmärrettävästi.

Resonanssi. Tutkimuksen resonanssi viittaa sen merkityksellisyyteen, hyödyllisyyteen ja vaikuttavuuteen erilaisten yleisöjen näkökulmasta. Tutkimuksen resonanssin arvioimiseksi on

oleellista tarkastella tutkimuksen raportoinnin tarkoituksenmukaisuutta sekä tutkimustulosten siirrettävyyttä. (Tracy 2013, 230.) Tämän tutkimuksen raportoinnissa pyritään kiinnostavuuteen ja ymmärrettävyyteen, jotta työelämän tiimivuorovaikutuksesta ja teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta kiinnostuneet voivat tutustua tutkielman tuottamaan tietoon ja hyödyntää sitä.

Laadullisessa, naturalistiseen paradigmaan nojautuvassa tutkimuksessa ei suoranaisesti pyritä tutkimuksella tuotetun tiedon *yleistettävyyteen*. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tulosten tulisi kuitenkin olla sovellettavissa erilaisissa toimintaympäristöissä ja konteksteissa. (Eskola & Suoranta 1998.) Tämän tutkielman tulosten siirrettävyyden osalta on syytä ottaa huomioon, että tutkielman aineistona on käytetty yksittäisen työelämän virtuaalitiimin tekstimuotoista vuorovaikutusta tietyltä ajanjaksolta. Tutkielman kontekstia luonnehtivat tarkastellun, media-alalla työskentelevän virtuaalitiimin työn luova luonne sekä tiimin vuorovaikutuksensa alustana käyttämän Slackin ominaisuudet. Tulosten siirrettävyyden osalta on myös otettava huomioon, että tutkielmassa tarkastellun tiimin jäsenet työskentelevät Suomessa ja viestivät suomen kielellä. Tutkielman tulokset eivät näin ollen ole sellaisinaan siirrettävissä kaikenlaisiin virtuaalitiimeihin. Vaikka tutkielman tulosten siirrettävyys on rajallista, ovat tulokset tästä huolimatta sovellettavissa luovien virtuaalitiimien viestintäkäytänteiden ja viestintäilmapiirin tarkasteluun.

Arvioitaessa teknologiavälitteistä vuorovaikutusta koskevaa tutkimusta on syytä pohtia teknologian kehityksen merkitystä tutkimuksen tulosten siirrettävyydelle (Laitinen 2020, 71). Tämän tutkielman aineisto on tuotettu Slack-alustalla ja näin ollen Slackin ominaisuuksilla on siihen vaikutusta. Tässä pohdinnassa on kuitenkin oleellista tutkielman keskittyminen tarkastelemaan vuorovaikutuksen ilmiöitä virtuaalitiimien ja tiimien käyttämän viestintäteknologian kontekstissa. Tulosten rajallisesta siirrettävyydestä huolimatta tutkielma tuottaa vuorovaikutuksen ilmiöitä ja teknologiavälitteistä vuorovaikutusta koskevaa ymmärrystä, jonka merkityksellisyys ei rajaudu pelkästään Slackia käyttävien luovien virtuaalitiimien vuorovaikutuksen tarkasteluun (ks. Flanagin 2020, 25).

Eettisyys. Tutkielman keskittyessä ihmistieteisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen on tärkeää arvioida tutkielman eettisyyttä (Tracy 2013, 243–245). Koska tämän tutkielman

aineistona käytetään yksityishenkilöiden vuorovaikutusta, on tärkeää pitää huolta tutkimushenkilöiden anonyymiteetista. Vaikka hyödyntämämme aineisto oli jo valmiiksi anonymisoitu sen käyttöä varten, kiinnitimme tutkielman tuloksia havainnollistavien aineistoesimerkkien valinnassa erityistä huomiota tunnistettavuuden välttämiseen. Tarkastelun kohteena ollut virtuaalitiimi työskentelee journalistisella alalla ja tiimin keskusteluissa käsitellyt, työhön liittyvät asiat koskivat vapaasti kaikkien saatavilla olevia julkaisuja. Liian tarkkojen yksityiskohtien esiintyminen aineistoesimerkeissä voisi mahdollistaa tutkittavien tunnistamisen tutkimusraportista. Koska aineisto sisälsi mainintoja ja keskustelua myös tiimissä työskentelevien journalistien haastattelemista henkilöistä sekä esimerkiksi mediayhtiöissä johtavissa asemissa toimineista henkilöistä, oli aineistoesimerkkien valinnassa tärkeää kiinnittää huomiota myös tutkimushenkilöiden mainitsemien muiden henkilöiden tunnistettavuuden ehkäisemiseen. Tästä syystä anonymisoimme esimerkiksi aineistossa mainittuja paikkakuntien nimiä aineistoesimerkkejä valitessamme.

Merkityksellinen kontribuutio. Tutkimuksen merkitystä eli sen kontribuution merkityksellisyyttä voidaan tarkastella teoreettisen, käytännöllisen, heuristisen ja metodologisen kontribuution näkökulmista (Tracy 2013, 230). Tämän tutkielman voidaan todeta kontribuoivan tiimivuorovaikutuksen ja virtuaalitiimien vuorovaikutuksen tutkimukseen lisäämällä ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä ja sen tutkimisen tavoista. Tutkielma tuottaa käytäntöön sovellettavissa olevaa tietoa sekä tarjoaa tiimien viestintäilmapiirin tarkasteluun tiimin vuorovaikutuksen funktioiden ja viestintäkäytänteiden muodostamaan rakenteeseen perustuvan näkökulman. Tutkielmassa sovelletaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tarkasteluun Gibbin (1961) teoreettista jäsenystä supportiivisesta ja defensiivisestä viestintäilmapiiristä, joka on alun perin kehitetty kasvokkaisuorovaikutuksen tarkasteluun. Lisäksi tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on yhdistetty teoreettisia käsitteitä ja jäsenyksiä tavalla, joka poikkeaa aiemmasta virtuaalitiimejä ja viestintäilmapiiriä koskevasta tutkimuksesta.

Johdonmukaisuus. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan onnistumista tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa sekä koko tutkimuksen koherenssia (Tracy 2013, 245). Tässä tutkielmassa käytetyn aineiston ja analyysimenetelmien avulla kyetään vastaamaan tutkielmalle määriteltyyn tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Tutkielman voidaan todeta muodostavan

johdonmukaisen kokonaisuuden, jossa käytetty teorettinen viitekehys, tutkimusaineisto, aineiston analyysimenetelmä sekä analyysin tulokset on pyritty kuvaamaan ja perustelemaan täsmällisesti ja huolellisesti.

9 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

9.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että tiimin viestintäilmapiiri on merkittävä ja monimerkityksinen osa tiimeissä rakentuvaa sosiaalista todellisuutta. Virtuaalitiimin viestintäilmapiiri vaikuttaa moniin tekijöihin tiimin toiminnassa, kuten tiimin luovuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, tiedon vaihdantaan tiimissä sekä tiimin jäsenten viestintämotivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Luovien virtuaalitiimien viestintäilmapiiri on tarkastelun kohteena mielenkiintoinen ja merkityksellinen vuorovaikutuksen ilmiö. Esitämme tässä alaluvussa tutkielman tulosten pohjalta vetämämme johtopäätökset.

1) Viestintäkäytännöllä on merkittävä rooli tiimin viestintäilmapiirin tuottamisessa, rakentumisessa ja muovautumisessa. Tiimin viestintäilmapiiri rakentuu, muovautuu ja ilmenee tiimin jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Tiimin viestintäilmapiirin tarkastelun sekä esimerkiksi työelämän tiimien vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta on tärkeää paneutua siihen, millaisia havaintoja tiimissä jaetuista käsityksistä ja normeista voidaan tehdä tiimin päivittäisen vuorovaikutuksen ja toistuvien toimintatapojen tasolla. Tässä työssä tarkasteltu virtuaalitiimi tuotti ominaispiirteiltään epämuodolliseksi, tasavertaiseksi, yhteisölliseksi ja ratkaisukeskeiseksi luonnehdittavaa viestintäilmapiiriä hallitessaan tietoa, antaessaan ja pyytäessään palautetta, ratkoessaan ongelmia, tukiessaan toisiaan, ollessaan toisilleen läsnä, viljellessään keskusteluissaan huumoria sekä keskustellessaan vapaamuotoisesti. Virtuaalitiimissä, jonka vuorovaikutus perustuu pitkälti tekstimuotoisiin viesteihin, voidaan sanallisella viestinnällä ja sitä koskevilla käytännöllä arvioida olevan erityisen merkittävä rooli tiimin viestintäilmapiirin tuottamisessa, rakentumisessa ja muovautumisessa.

2) Virtuaalitiimin viestintäilmapiirin epämuodollisuus, tasavertaisuus, yhteisöllisyys ja ratkaisukeskeisyys voivat parhaimmillaan ilmetä avoimena ja arvostavana vuorovaikutuksena, luovuutena sekä merkityksellisinä työelämän vuorovaikutussuhteina. Tutkitun virtuaalitiimin viestintäkäytännöt ilmensivät ja tuottivat tiimissä vallinnutta yhdessä tekemisen kulttuuria, jossa tiimin jäsenet nauttivat toistensa

luottamusta ja arvostusta. Tiimissä jaettiin tietoa ja ilmaistiin näkemyksiä vapautuneesti, vastavuoroisesti ja vapaamuotoisesti sekä osoitettiin kiinnostusta yhtä lailla työtovereiden kuulumisiin kuin työhön liittyviin asioihin.

Epämuodollisuus, tasavertaisuus, yhteisöllisyys ja ratkaisukeskeisyys tiimin viestintäilmapiirin erityispiirteinä eivät kuitenkaan ole osoitus tiimin viestintäilmapiirin aukottomasta supportiivisuudesta. Kyseisiin erityispiirteisiin kytkeytyy myös potentiaalia vuorovaikutuksen defensiivisyyteen. Viestintäilmapiirin defensiivisyys voisi ilmetä tutkitun tiimin tapauksessa esimerkiksi kokemuksina sopimattomasta tai jopa loukkaavasta käyttäytymisestä, joka puetaan keskusteluissa huumoriksi tai mielipiteiden ilmaisuksi ja johon puuttuminen saatettaisiin kokea vaikeaksi. Tiimin vuorovaikutuksen havaitusta epämuodollisuudesta ja tasavertaisuudesta huolimatta ei voida sulkea pois mahdollisuutta tiimiläisten keskenään erilaisiin kokemuksiin tiimin viestintäilmapiiristä tai tiimissä vallitsevista, yksilöiden ilmaisua rajoittavista rakenteista, jotka voivat olla tiimin keskustelija tarkasteltaessa vaikeasti havaittavia.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimin viestintäkäytänteiden avulla voidaan edistää avoimuutta ja keskinäistä arvostusta ilmentävää ja tuottavaa vuorovaikutusta. Supportiivista viestintäilmapiiriä tukevien viestintäkäytänteiden avulla voidaan pyrkiä ehkäisemään riittämättömyyden ja turvattomuuden kokemuksia, vaikka defensiiviseen viestintäilmapiiriin viittaavat vuorovaikutuksen piirteet eivät olisikaan täysin ehkäistävissä tai eliminoidavissa tiimin vuorovaikutuksesta. Koska viestintäilmapiiristä voidaan saada tietoa vuorovaikutusta havainnoimalla, siihen voidaan myös vaikuttaa tiimien jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja työn organisoinnissa.

3) Viestintäalustan ominaisuudet voivat edistää tiimin yhteisöllisyyttä ja supportiivista viestintäilmapiiriä. Virtuaalitiimien hyödyntämien viestintäalustojen tarkastelussa on oleellista kiinnittää huomiota alustan ominaisuuksien potentiaaliin vaikutuksiin tiimin vuorovaikutukseen. Tiimityön, yhteisöllisyyden ja supportiivisen viestintäilmapiirin kannalta oleellisina viestintäalustan ominaisuuksina voidaan nähdä yhteistyöhön kannustavat ominaisuudet, kuten pikaviestit sekä koko tiimin työskentely samassa virtuaalisessa “tilassa”, esimerkiksi yhteisellä Slack-kanavalla. Tätä tutkielmaa varten tarkastellun tiimin yhteistyötä

fasilitoivat tiimin yhteisen keskustelutilan lisäksi Slackin pikaviestiominaisuus sekä pikaviestien mahdollistama vuorovaikutuksen synkronisuus. Alusta tuki tiimin jäsenten keskinäistä tasavertaisuutta tuomalla tiimin jäsenet ja esihenkilön ikään kuin yhteiseen “virtuaaliseen avokonttoriin”, jossa kaikilla oli yhtäläiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun, esittää kysymyksiä ja tuoda esiin omia ideoitaan.

On tärkeää ottaa huomioon, ettei alusta itsessään rakenna tiimin viestintäilmapiiriä suuntaan tai toiseen. Alustan tarjoamat mahdollisuudet ja sen vuorovaikutukselle asettamat rajoitteet *muovaavat ja ohjaavat* tiimin vuorovaikutusta. Itse viestintäilmapiiri rakentuu tiimin vuorovaikutuksessa.

Tämän tutkielman keskiössä ovat luovat virtuaalitiimit, mutta tutkielman tutkimusasetelmaa on mahdollista soveltaa vastaavan kaltaisiin, teknologiavälitteisesti työskenteleviin virtuaalitiimeihin työskentelyn luonteesta riippumatta. Virtuaalisissa ympäristöissä työskentelyn tullessa yhä merkittävämmäksi ja pysyvämmäksi osaksi työelämää on tärkeää etsiä ja määritellä tiimin supportiivista viestintäilmapiiriä rakentavia ja ylläpitäviä teknologiavälitteisen viestinnän ja virtuaalisen tiimityön käytänteitä. Kaikenlaiset, niin teknologiavälitteisesti kuin täysin kasvokkainkin toimivat tiimit, hyötyvät viestintäilmapiirin supportiivisuudesta ja sitä edistävästä käytänteistä.

Tiimin viestintäilmapiiri on suoraan kytköksissä työhyvinvointiin, sillä tiimiin rakentuva yhteinen tapa viestiä ja työskennellä yhdessä vaikuttaa yksilön kokemukseen tiimissä ja työyhteisössä työskentelystä. Työyhteisöjen arjen nojatessa yhä enemmän teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen on työelämän tiimeissä tärkeää pysähtyä pohtimaan tiimeissä tuotettuja käytänteitä sekä käytänteissä rakennettavaa, ylläpidettävää ja muovautuvaa, tuen ja keskinäisen kannattelun mahdollistavaa viestintäilmapiiriä.

9.2 Jatkotutkimushaasteita

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata luovan virtuaalitiimin viestintäkäytänteitä ja niissä ilmeneviä viestintäilmapiirin erityispiirteitä. Tutkielmassa tarkastellun virtuaalitiimin viestintäilmapiirin erityispiirteiksi voidaan nimetä 1) epämuodollisuus, 2) tasavertaisuus, 3)

yhteisöllisyys ja 4) ratkaisukeskeisyys. Tutkielma osoittaa, että virtuaalitiimin viestintäilmapiiriä voidaan tarkastella tiimin viestintäkäytänteitä tunnistamalla ja analysoimalla. Tulokset lisäävät osaltaan ymmärrystä virtuaalitiimin viestintäkäytänteistä tiimin viestintäilmapiirin rakennusosina, muovaajina ja ilmentäjinä.

Tutkielman tulokset osoittavat tiimin viestintäilmapiirin supportiivisuutta tukevien käytänteiden olevan tärkeitä tiimin työprosessien kannalta. Runsas tiedon ja mielipiteiden jakaminen, itsestäkertominen sekä humoristinen tarinointi kytkeytyivät tutkitun tiimin luoviin prosesseihin. Tulokset osoittavat myös sekä vapaamuotoisen keskustelun että matalan hierarkian merkityksen tiimin työskentelylle ja viestintäilmapiirille. Tulokset tarjoavat näkökulman virtuaalitiimin viestintäkäytänteisiin osana tiimin viestintäilmapiirin muotoutumista sekä viestintäilmapiiriin tiimin toimintatavoissa rakentuvana ja tiimin sosiaalista todellisuutta määrittävänä ilmiönä.

Tutkielma nosti esiin jatkotutkimushaasteita virtuaalitiimien vuorovaikutuksen sekä virtuaalitiimien viestintäilmapiiriin tutkimukselle. Tässä tutkielmassa keskityttiin virtuaalitiimin tekstimuotoisen, taltioidun vuorovaikutuksen havainnointiin sekä tiimin vuorovaikutuksessaan tuottaman ja muovaaman sosiaalisen todellisuuden analysointiin. Tiimin jäsenten taustat, identiteetit, kokemukset ja näkemykset jäivät tässä tutkielmassa tiimin vuorovaikutuksen tarkastelun ulkopuolelle. Esimerkiksi eri sukupuolten edustajien, erilaisista kulttuurisista taustoista tulevien ja keskenään eri äidinkieliä puhuvien kokemuksia virtuaalitiimin ja työyhteisön viestintäilmapiiristä olisi syytä tarkastella lähemmin. Esimerkiksi vuorovaikutuksen havainnointia ja haastattelua yhdistelevä tutkimusasetelma voisi tarjota uusia, mielenkiintoisia näkökulmia tiimien viestintäilmapiiriin kattaen sekä vuorovaikutustilanteiden havainnoinnin että yksilöiden kokemusten ja näkemysten tarkastelun.

Olisi tärkeää tutkia, kokevatko kaikki tiimin jäsenet tiimin käytänteet ja viestintäilmapiirin samoin, vai poikkeavatko eri henkilöiden kokemukset tiimissä vallitsevista rakenteista toisistaan. Myös vastuullisen ja eettisen vuorovaikutuksen, psykologisen turvallisuuden sekä viestintäilmapiiriin piilevän defensiivisyyden näkökulmia virtuaalitiimin vuorovaikutukseen olisi kiinnostavaa hyödyntää jatkotutkimuksessa. Supportiivinen viestintäilmapiiri sallii

asioista puhumisen suoraan ja avoimesti, mutta esimerkiksi vapautuneisuudessaan voimakassanainen ja kärkeä kommentointi voi olla omiaan rakentamaan defensiivistä ja turvatonta viestintäilmapiiriä. Tunteet ja tunnetilat kytkeytyvät oleellisesti viestintäilmapiiriin, minkä vuoksi tiimien vuorovaikutusta ja viestintäilmapiiriä olisi tärkeää tarkastella myös tunteiden ilmaisen ja hallinnan sekä affektien näkökulmista.

Tutkielmassa tarkastellun tiimin havaittu matalahierarkkisuus innoittaa esittämään jatkotutkimusehdotuksen toisenlaisen analyysimenetelmän hyödyntämisestä vastaavanlaiseen tutkimusaineistoon. Virtuaalitiimin viestinnän havainnoinnissa olisi kiinnostavaa hyödyntää vuorovaikutusanalyysia ja tarkastella tiimin vuorovaikutusta tarkemmin siitä näkökulmasta, kuka puhuu, kenelle ja mistä. Näin voitaisiin tarkastella tarkemmin työyhteisöissä vallitsevia näkymättömiä rakenteita, hierarkioita ja valtasuhteita sekä tehdä niitä näkyviksi.

Supporttiivisen viestintäilmapiirin yhteyttä tiimin tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen olisi syytä tutkia lisää. Tämän tutkielman tulokset antavat viitteitä siitä, että supporttiivinen viestintäilmapiiri voi edistää etenkin luovien tiimien tehokkuutta tukemalla tiimin innovointi- ja ideointiprosesseja. Lisätutkimusta kuitenkin tarvitaan esimerkiksi sellaisten virtuaalitiimien tehokkuuden osalta, joiden työskentelyssä luovat prosessit, kuten uuden tiedon tuottaminen, ovat vähemmän merkittävässä roolissa.

Tutkielma tarjoaa uusia näkökulmia virtuaalitiimien viestintäkäytänteiden ja viestintäilmapiirin tarkasteluun. Jokainen työelämän tiimi on oma uniikki kokonaisuutensa, eivätkä tutkielman tulokset siten ole siirrettävissä sellaisinaan muunlaisiin tiimeihin.

Tutkielma tarjoaa kuitenkin merkityksellistä tietoa toimintatapojen merkityksestä tiimin sosiaalisen todellisuuden rakentumiselle ja muovautumiselle sekä siitä, millaiset viestintäkäytänteet ja vuorovaikutusta ohjaavat viestintäteknologian ominaisuudet voivat tukea supporttiivisen viestintäilmapiirin rakentumista virtuaalitiimissä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että virtuaalitiimien vuorovaikutuksessa tuotetulla ja rakentuvalla viestintäilmapiirillä on oleellinen merkitys tiimien työskentelylle. Virtuaalitiimin supporttiivisen ja turvallisen viestintäilmapiirin merkitykset tiimin tehtäväkeskeiselle ja relationaaliselle vuorovaikutukselle nivoutuvat yhteen ja ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa.

Virtuaalitiimin viestintäkäytännöissä rakennettu supportiivinen viestintäilmapiiri voi parhaimmassa tapauksessa mahdollistaa tiimin tuloksellisten työprosessien sekä työhyvinvointia tukevien, merkityksellisten vuorovaikutussuhteiden yhdistämisen teknologiavälitteisessä tiimityössä. Hajautetun työn yleistyessä ja työelämän digitalisaation edetessä virtuaalitiimien käytännöiden ja viestintäilmapiirin tarkastelu muodostaa kiinnostavan ja yhteiskunnallisesti merkittävän tutkimusalueen työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimusalalla. Vuorovaikutuksen tutkiminen muuttuvassa työelämässä on tärkeää sekä työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden edistämisen että yhteiskunnallisten muutosten ymmärtämisen näkökulmista.

Kirjallisuus

Amabile, T. M. 1983. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45 (2), 357.

Ali, I., Pascoe, C. & Warne, L. 2002. Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Educational Technology & Society* 5 (2), 60–68.

Altschuller, S. & Beneunan-Fich, R. 2010. Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams. *Journal of computer-mediated communication*. 16 (1), 27–47.

Anderson, K. 2016. Getting acquainted with social networks and apps: Picking up the slack in communication and collaboration. *Library Hi Tech News*, 33 (9), 6–9.

Arrow, H., Henry, K., Poole, M. S., Wheelan, S. & Moreland, R. 2005. Traces, Trajectories and Timing: The Temporal Perspective on Groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups*. Thousand Oaks: Sage, 313–368.

Azarova, M., Hazoglou, M., & Aronoff-Spencer, E. 2020. Just slack it: A study of multidisciplinary teamwork based on ethnography and data from online collaborative software. *New Media & Society*, 1461444820975723.

Baer, M. & Frese, M. 2003. Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), 48–68.

Bastien, D., McPhee, R. & Bolton, K. 1995. A study and an extended theory of the structuration of climate. *Communication Monographs*, 62, 87–109.

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Zoonen, W. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. FutuRemote-tutkiskuskonsortio & CoCoDigi-tutkimusryhmä. Saatavana: <https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/12/etacc88tyoccc88-suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>. [Viitattu 20.10.2021.]

- Boyratz, M. 2019. Faultlines as the “Earth’s Crust”: The Role of Team Identification, Communication Climate, and Subjective Perceptions of Subgroups for Global Team Satisfaction and Innovation. *Management Communication Quarterly* 33 (4), 581–615.
- Brahm, T. & Kunze, F. 2012. The role of trust climate in virtual teams. *Journal of managerial psychology*, 27 (6), 595-614.
- Browning, L. D., Sætre, A. S., Stephens, K. K. & Sørnes, J. 2010. Information & communication technologies in action: Linking theory & narratives of practice (Uudistettu painos.). New York: Routledge.
- Bunce, M., Wright, K. & Scott, M. 2018. “Our newsroom in the cloud”: Slack, virtual newsrooms and journalistic practice. *New Media & Society*, 20 (9), 3381–3399.
- DeSanctis, G., & Poole, M. 1994. Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5 (2), 121-147.
- Deuze, M. 2007. *Media Work*. 1. painos. Cambridge: Polity Press.
- Ebrahim, N. A., Ahmed, S. & Taha, Z. 2009. Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 3 (3), 2653–2669.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2), 350–383.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairchild, J. & Hunter, S. T. 2014. "We've Got Creative Differences": The Effects of Task Conflict and Participative Safety on Team Creative Performance. *The Journal of creative behavior*, 48 (1), 64-87.
- Fay, M. J. & Kline, S. L. 2012. The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77 (1), 61–76.

- Feitosa, J. & Salas, E. 2021. Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*, 50 (1), 100777.
- Figl, K. & Saunders, C. 2011. Team Climate and Media Choice in Virtual Teams. *Association for Information Systems transactions on human-computer interaction*, 3 (4), 189–213.
- Flanagin, A. J. 2020. The conduct and consequence of research on digital communication. *Journal of Computer-Mediated Communication* 25 (1), 23– 31.
- Forward, G., Czech, K. & Lee, C. 2011. Assessing Gibb's Supportive and Defensive Communication Climate: An Examination of Measurement and Construct Validity. *Communication Research Reports*. 28 (1), 1–15.
- Frey, L., Kreps, G. & Botan, C. 2000. *Investigating communication: An introduction to research methods*. 2. painos. Boston: Allyn and Bacon.
- Glikson, E. & Erez, M. 2020. The emergence of a communication climate in global virtual teams. *Journal of world business: JWB*, 55 (6), 101001.
- Gibb, J. 1961. Defensive communication. *Journal of Communication*, 11 (3), 141-148.
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. 2006. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation." *Administrative Science Quarterly* 51 (3): 451–495.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. 2000. The time-space constitution of social systems. Teoksessa Kivisto, P. (toim.), *Social theory: Roots and branches. Readings*. Los Angeles: Roxbury, 427–433.
- Gilson, L., Maynard, M., Jones Young, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41 (5), 1313–1337.

- Gutzley, R. 1992. Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly*, 5 (4), 379–402.
- Hacker, J., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. 2019. Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–36.
- Hirokawa, R. Y. 1982. Group communication and problem-solving effectiveness I: A critical review of inconsistent findings. *Communication Quarterly*, 30 (2), 134–141.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. painos.). Tammi.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon*. Helsinki: WSOY.
- Ivanaj, S. & Bozon, C. 2016. *Managing virtual teams*. Edward Elgar Publishing.
- Jarvenpaa, S., Knoll, K. & Leidner, D. 1998. Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of management information systems*, 14 (4), 29-64.
- Kallio, K. 1998. Miten ymmärtää viestintäteknologian käyttöä. *Tiedotustutkimus*, 21 (3), 72-81.
- Kang, O., Zander, L., Mockaitis, A. & Zettning, P. 2021. The Dual Role of Trust in Creative Global Virtual Teams: Implications for Leadership in Times of Crisis. Teoksessa T. Fang & J.
- Hassler (toim.) 2021. *Globalization, Political Economy, Business and Society in Pandemic Times*. Tukholma: Emerald Group Publishing. 157–176.
- Kilcullen, M., Feitosa, J. & Salas, E. 2021. Insights From the Virtual Team Science: Rapid Deployment During COVID-19. *Human factors*, 18720821991678.
- Koivula, M., Villi, M., & Sivunen, A. 2020. Creativity and innovation in technology-mediated journalistic work: Mapping out enablers and constraints. *Digital Journalism*, 1–18.

Laapotti, T., & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän tutkimus*, 13 (1).

Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. JYU dissertations.

Laitinen, K., Laaksonen, S. & Koivula, M. 2021. Slacking with the Bot: Programmable Social Bot in Virtual Team Interaction. *Journal of computer-mediated communication*, 26 (6), 343–361.

Laitinen, K., & Valo, M. 2018. Meanings of communication technology in virtual team meetings : framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*, 111, 12–22.

Larsen, S. & Folgero, I. 1993. Supportive and defensive communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 5 (3), 22–25.

Leeds-Hurwitz, W. 2009. Social Construction of Reality. Teoksessa S. Littlejohn & K. Foss (toim.) 2009. *Encyclopedia of Communication Theory*. Sage Publications, Inc. 891–894.

Leinonen, P., & Bluemink, J. 2008. The distributed team members' explanations of knowledge they assume to be shared. *Journal of Workplace Learning*, 20 (1), 38-53.

Lin, B., Zagalsky, A., Storey, M. & Serebrenik, A. 2016. Why Developers Are Slacking Off: Understanding How Software Teams Use Slack. Teoksessa 19th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing Companion (CSCW '16 Companion). Association for Computing Machinery, New York, 333–336.

Lipnack, J., & Stamps, J. 2000. *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. 2. painos. New York: Wiley

Liu, Y., Keller, R., & Bartlett, K. 2021. Initiative climate, psychological safety and knowledge sharing as predictors of team creativity: A multilevel study of research and development project teams. *Creativity and innovation management*, 30 (3), 498–510.

Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. Workplace Relationships. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge. 15–27.

Mikkola, L. & Valo, M. 2020. *Workplace Communication*. New York: Routledge.

Montrief, T., Haas, M. R., Alvarez, A. A., Gottlieb, M., Siegal, D., & Chan, T. 2021. Thinking outside the Inbox: Use of Slack in clinical groups as a collaborative team communication platform. *AEM Education and Training*, 5 (1), 121–129.

Myers, S., & Rocca, K. 2001. Perceived instructor argumentativeness and verbal aggressiveness in the college classroom: Effects on student perceptions of climate, apprehension, and state motivation. *Western Journal of Communication*, 65, 113–137.

Nurmi, A., Marttiin, P, & Rossi, M. 2007. Communication Patterns over the Project Life Cycle – Evidence from a Virtual Project Exercise, 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07), 232b–232b.

Ocker, R. 2005. Influences on creativity in asynchronous virtual teams: A qualitative analysis of experimental teams. *IEEE transactions on professional communication*. 48 (1), 22–39 .

Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M., & Valo, M. 2014. Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life – challenges and opportunities. Teoksessa T. Heiskanen (toim.)

Toscano, F., & Zappalà, S. 2020. Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12 (23), 9804.

Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja (5/2014). Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, 185–192.

Poole, M. S. 2013. Structuration Research on Group Communication. *Management communication quarterly*, 27 (4), 607-614.

Poole, M. S. & McPhee, R. 2005. Structuration theory. Teoksessa S. May. & D. Mumby (toim.) *Engaging Organizational Communication Theory & Research: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 171–196.

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

Raappana, M., & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015*, 107–134.

Reis, R. 2014. Creative Process within Globally Distributed Teams: Brazil, Sweden, France and India. *Management and organizational studies*, 2 (1).

Rosenfeld, L. B. 1983. Communication climate and coping mechanisms in the college classroom. *Communication Education*, 32 (2), 167–174.

Schneider, B., Erhart, M. & Macey, W. 2010. Organizational Climate Research: Achievements and the Road Ahead. Teoksessa Ashkanasy, M., Wilderom, C. & Peterson, M. 2010. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Schreier, M. 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. Lontoo: Sage Publications.

Silverman, D. 2013. *Doing qualitative research* (4. painos). Los Angeles: Sage.

Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research: A practical handbook* (2. painos). Lontoo: Sage.

Siitonen, M. & Aira, A. 2020. Technology-Mediated Communication in the Workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) 2020. Workplace communication. New York: Routledge. 96–109.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylän tutkimus humaniteeteissa*.

Stray, V., Moe, N. & Noroozi, M. 2019. Slack me if you can! Using Enterprise Social Networking Tools in Virtual Agile Teams. 14th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), 111–121.

Steinel, W., Utz, S. & Koning, L. 2010. The good, the bad and the ugly thing to do when sharing information: Revealing, concealing and lying depend on social motivation, distribution and importance of information. *Organizational behavior and human decision processes*, 113 (2), 8.

Tuhkala, A., Kärkkäinen, T. 2018. Using Slack for computer-mediated communication to support higher education students' peer interactions during Master's thesis seminar. *Education and Information Technologies*. 23, 2379–2397.

Tracy, S. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on Workplace Communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge. 3–14.

Van den Hooff, B. & Ridder, J. 2004. Knowledge sharing in context – the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 8 (6), 117–130.

What is Slack?. 2022. Slack Technologies LLC. Saatavana:

[https://slack.com/help/articles/115004071768-What-is-Slack-](https://slack.com/help/articles/115004071768-What-is-Slack-#:~:text=Slack%20is%20a%20messaging%20app,transforms%20the%20way%20organizations%20communicate)

[#:~:text=Slack%20is%20a%20messaging%20app,transforms%20the%20way%20organizations%20communicate](https://slack.com/help/articles/115004071768-What-is-Slack-#:~:text=Slack%20is%20a%20messaging%20app,transforms%20the%20way%20organizations%20communicate). [Viitattu 28.3.2022]