

Jenna Tarvainen

**ARVON YHTEISLUONTI JA YHTEISTUHOAMINEN
YHTEISTYÖALUSTOILLA TIIMIN JÄSENTEN
NÄKÖKULMASTA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2023

TIIVISTELMÄ

Tarvainen, Jenna

Arvon yhteisluonti ja yhteistuoaminen yhteistyöalustoilla tiimin jäsenten näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023, 162 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaajat: Lumivalo, Juuli; Seppänen, Ville

Tiimit käyttävät erilaisia yhteistyöalustoja viestinnässään ja työskentelyssään. Yhteistyöalustojen käyttö on yhdistetty erilaisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin, jotka voidaan nähdä ilmentyminä arvon yhteisluonnista ja yhteistuoamisesta. Arvon yhteisluonti viittaa tiimin jäsenten resurssien, kuten tiedon, integroimiseen tai käyttämiseen yhteistyöalustalla arvon muodostumiseksi. Arvon yhteistuoaminen viittaa resurssien integroimisen negatiiviseen puoleen. Alustan eri ominaisuuksien käytön mahdollisuudet ja haasteet sekä niiden realisoituminen huomioidaan harvoin kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena oli siten selvittää, miten arvon yhteisluontia ja yhteistuoamista (arvoprosesseja) tapahtuu yhteistyöalustalla tiimin jäsenten näkökulmasta; millaisiin arvoprosesseihin alustan käyttö johtaa; sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita alustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy. Tutkimuksessa 29 yhteistyöalustaa käyttävää tiimin jäsentä haastateltiin laddering-menetelmällä. Haastatteluista muodostui arvoprosesseja kuvastavia ketjuja (ominaisuus-seuraus-arvo). Tulosten mukaan arvoprosesseja tapahtuu tiimin jäsenen käyttäessä alustaa vähintään yhden tiimin jäsenen kanssa yhtä- tai eriaikaisesti. Tiimin yhtenäiset odotukset ja toimitavat käytännöt mahdollistavat arvon yhteisluontia. Arvoprosessi voi näyttäytyä erilaisena eri tiimin jäsenille ja johtaa tiimin jäsenen yksilöllisiin tai tiimin kollektiivisiin arvoihin tai niiden sekoitukseen. Yhteistyöalustojen käyttö yhdistettiin moniin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Mahdollisuudet koskevat esimerkiksi tiedon löydettävyyttä ja saatavuutta, nopeiden reaktioiden ja kommenttien saamista sekä hiljaisempienkin tiimin jäsenten kannustamista jakamaan ajatuksiaan. Alustan käyttö voi tukea tehokkuutta ja tehokasta ajankäyttöä, työtehtävien etenemistä ja valmistumista sekä yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Haasteet koskevat esimerkiksi hitautta vastausten saamisessa sekä keskittymisvaikeuksia, läsnäolon kärsimistä ja passivoitumista. Alustan käyttö voi aiheuttaa viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentymistä, kuormittavuutta sekä tehotomuutta ja tehotonta ajankäyttöä. Tutkimus luo kokonaisvaltaisen kuvan yhteistyöalustojen käytöstä sekä auttaa alustojen käyttöönnotossa ja kehittämisessä.

Asiasanat: yhteistyöalusta, tiimi, arvon yhteisluonti, arvon yhteistuoaminen, arvoprosessi

ABSTRACT

Tarvainen, Jenna

Value co-creation and co-destruction on collaboration platforms from the perspective of team members

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2023, 162 pp.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisors: Lumivalo, Juuli; Seppänen, Ville

Teams use different collaboration platforms in their communication and work. The use of collaboration platforms has been associated with different opportunities and challenges, which can be seen as manifestations of value co-creation and co-destruction. Value co-creation refers to the integration or use of team members' resources, such as information, on the collaboration platform to generate value. Value co-destruction refers to the negative side of resource integration. The opportunities and challenges of using the various features of the platform and their realisation are seldom considered comprehensively. Thus, the purpose of the study was to find out how value co-creation and co-destruction (value processes) occur on the collaboration platform from the perspective of team members; what kind of value processes the use of the platform leads to; and the opportunities and challenges related to the use of the various features of the platform. In the study, 29 team members that use collaboration platforms were interviewed using laddering technique. The interviews formed chains (feature-consequence-value) reflecting value processes. The results show that value processes occur when a team member uses the platform simultaneously or consecutively with at least one other team member. The team's uniform expectations and functional practices enable value co-creation. A value process can be different to different team members and lead to the team member's individual or the team's collective values or a mix of these values. The use of collaboration platforms was associated with many opportunities and challenges. The opportunities include the findability and availability of information, getting quick reactions and comments, and encouraging even the more silent team members to share their thoughts. The use of the platform can support efficiency and efficient use of time, the advancement and completion of work tasks, and togetherness and a sense of community. The challenges include slowness in getting responses as well as difficulty concentrating, suffering of being present, and becoming passive. The use of the platform may result in the weakening of communication climate and ambiance, burdensomeness as well as inefficiency and ineffective use of time. The study provides a comprehensive picture of the use of collaboration platforms and helps in the implementation and development of platforms.

Keywords: collaboration platform, team, value co-creation, value co-destruction, value process

KUVIOT

KUVIO 1 Laddering-ketju (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003; Tuunanen & Peffers, 2018).	39
KUVIO 2 Viestien lähettäminen ja lukeminen (positiivinen)	59
KUVIO 3 Viestien lähettäminen ja lukeminen (negatiivinen)	60
KUVIO 4 Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt (positiivinen) .	68
KUVIO 5 Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt (negatiivinen)	69
KUVIO 6 Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (positiivinen)	76
KUVIO 7 Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (negatiivinen)	77
KUVIO 8 Etäkokouksominaisuudet ja -tilanteet (positiivinen)	85
KUVIO 9 Etäkokouksominaisuudet ja -tilanteet (negatiivinen)	86
KUVIO 10 Yhteydet ja taustahälinä (negatiivinen)	87
KUVIO 11 Etäkokouuskäytännöt (positiivinen)	97
KUVIO 12 Etäkokouuskäytännöt (negatiivinen)	98
KUVIO 13 Tiedon tallentaminen, jakaminen ja järjestely (positiivinen)	102
KUVIO 14 Tiedostojen yhteiskäyttö (positiivinen).....	103
KUVIO 15 Tiedostojen tallentaminen ja yhteiskäyttö (negatiivinen)	104
KUVIO 16 Etätyöskentely yhteistyöalustalla (positiivinen).....	109
KUVIO 17 Etätyöskentely yhteistyöalustalla (negatiivinen).....	110

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Haastateltavat	43
TAULUKKO 2 Virikkeiden aiheet	48
TAULUKKO 3 Valitut virikkeet lukumäärittäin	51
TAULUKKO 4 Haastateltava ja valitut virikkeet	51
TAULUKKO 5 Ketjujen määrä analysoinnin alussa ja lopussa.....	55
TAULUKKO 6 Teemakartat.....	57
TAULUKKO 7 Etäkokouksien ja -tapahtumien ristiriitaiset arvoprosessit.....	83
TAULUKKO 8 Positiiviset arvoprosessit keskeisten seurauksien mukaan.....	116
TAULUKKO 9 Negatiiviset arvoprosessit keskeisten seurauksien mukaan....	117

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	8
2 TIIMIEN KÄYTTÄMÄT YHTEISTYÖALUSTAT	13
2.1 Yhteistyöalustat.....	13
2.2 Käyttömahdollisuudet	18
2.3 Mahdollisuudet ja haasteet	19
3 ARVON YHTEISLUONTI JA YHTEISTUHOAMINEN	24
3.1 Palvelukeskeinen logiikka.....	24
3.2 Arvon yhteisluonti ja sen konteksti	26
3.3 Arvon yhteistuhominen.....	29
3.4 Ristiriidat.....	31
3.5 Arvon määräytyminen käytön kautta	32
4 ARVOPROSESSIT YHTEISTYÖALUSTOILLA.....	35
4.1 Arvoprosessit tiimin jäsenten kontekstissa.....	35
4.2 Yhteistyöalustan käyttö ja arvon määräytyminen	38
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	39
5.1 Laddering-menetelmä.....	40
5.2 Tiedonkeruu	41
5.2.1 Esikysely ja haastateltavien valitseminen.....	42
5.2.2 Virikelistojen muodostaminen	44
5.2.3 Haastattelujen toteuttaminen	48
5.3 Analysointi.....	52
5.3.1 Koodaaminen.....	53
5.3.2 Teemakarttojen muodostaminen	55
6 TULOKSET.....	57
6.1 Viestien lähettäminen ja lukeminen.....	58
6.1.1 Viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla	60

6.1.2	Ilmoitukset ja tiimiläisten tilan näkeminen	62
6.1.3	Viestien lukemisen ja reagoimisen eriaikaisuus	64
6.1.4	Viestien hiominen ja muotoilu ennen lähetystä	65
6.1.5	Viestien reaktiot: tykkäykset, peukut ja hymiöt	67
6.2	Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt	67
6.2.1	Viestinnän jakaminen kanaviin	69
6.2.2	Ei käytäntöjä viestinnälle eri kanavissa	70
6.2.3	Viestejä tulee eri paikkoihin	72
6.2.4	Keskustelujen ja tiedon säilyminen alustalla	73
6.2.5	Hakusanat ja viestien ketjutukset	74
6.3	Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen	75
6.4	Etäkokousominaisuudet ja -tilanteet	85
6.4.1	Kamera ja mikki	87
6.4.2	Näytön jakaminen	90
6.4.3	Keskustelualue ja pienryhmiin jakautuminen	92
6.4.4	Pikakokoukset	93
6.4.5	Alustan toimintojen kanssa säätäminen	94
6.4.6	Kaksi osallistujaa saman kameraruudun takana	95
6.4.7	Kokoustilaan ei pääse ennen järjestäjän liittymistä	95
6.4.8	Taustahälinä ja yhteyksien pätkiminen	95
6.5	Etäkokouskäytännöt	97
6.6	Tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö	101
6.6.1	Tiedon tallentaminen alustalle	104
6.6.2	Tiedostojen järjesteleminen kansioihin	105
6.6.3	Yhteinen lista tai kalenteri tehtävien merkitsemiseen	106
6.6.4	Jaetut kalenterit	106
6.6.5	Alustan integroiminen muihin järjestelmiin	106
6.6.6	Tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö	107
6.6.7	Jaettujen tiedostojen kommentointi	107
6.6.8	Jaettujen tiedoston muokkaaminen eriaikaisesti	108
6.6.9	Työpajatyöskentely	108
6.7	Etätyöskentely yhteistyöalustalla	109
6.8	Keskeiset seuraukset ja niihin liittyvät ominaisuudet ja arvot	114
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	119
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	119
7.1.1	Arvon yhteisluonnin ja yhteistuoamisen piirteet	119
7.1.2	Yhteistyöalustan käytön mahdollisuudet ja haasteet	124
7.2	Teoreettiset kontribuutiot	132
7.3	Käytännön kontribuutiot	133
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	134
7.5	Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	135
8	YHTEENVETO	137
	LÄHTEET	139

LIITE 1 ESIKYSELY	151
LIITE 2 POSITIIVISTEN KÄYTTÖTAPAUSTEN VIRIKELISTA	153
LIITE 3 NEGATIIVISTEN KÄYTTÖTAPAUSTEN VIRIKELISTA	154
LIITE 4 POSITIIVISTEN KETJUN KOODIT	155
LIITE 5 NEGATIIVISTEN KETJUN KOODIT	159

1 JOHDANTO

Työpaikan teknologiat ovat keskeisempiä työskentelylle organisaatioissa kuin koskaan aikaisemmin (Baptista, Stein, Klein, Watson-Manheim & Lee, 2020). Nykypäivänä työtä tehdään paljon erilaisissa tiimeissä (Einola & Alvesson, 2019), ja virtuaalisesta työstä on tulossa uusi normaali (Raghuram, Hill, Gibbs & Maruping, 2019). Yksinomaan kasvokkain työskentelevät tiimit ovat nykyään harvinaisia (Griffith, Sawyer & Neale, 2003), sillä myös kasvokkaistiimit luottavat yhä kasvavissa määrin erilaisiin teknologioihin työskentelyssään (Charlier, Stewart, Greco & Reeves, 2016). Työpaikoilla kyse ei ole enää siitä, viestitäänkö kasvokkain vai virtuaalisesti, sillä viestintää tapahtuu molemmilla tavoilla (Baralou & Tsoukas, 2015). Esimerkiksi Leonardin (2021a) tutkimuksen mukaan hiukan yli 50 % toimistolla työskentelevien työntekijöiden viestinnästä tapahtuu digitaalisten teknologioiden välityksellä.

Työpaikan teknologioilla viitataan laajasti erilaisiin digitaalisiin palveluihin, jotka mahdollistavat työskentelyä organisaatiossa (Baptista ym., 2020). Tällaisia palveluita ovat muun muassa yhteistyöalustat (engl. collaboration platform) (Baptista ym., 2020; Leonardi, 2021b), joita tiimin jäsenet voivat käyttää viestintään, koordinointiin ja yhteiseen työskentelyyn muiden tiimin jäsenten kanssa (Bala, Massey & Montoya, 2017; Williams & Schubert, 2018). Yhteistyöalustalla voidaan esimerkiksi lähettää viestejä, järjestää etäkokouksia sekä jakaa ja muokata tiedostoja (Sivunen & Laitinen, 2020). Yhteistyöalustojen käyttö on kasvanut huomattavasti koronaviruspandemiasta (COVID-19) johtuneen etätyöskentelyn myötä. Esimerkiksi maaliskuussa 2020 Zoomin päivittäinen käyttäjämäärä kasvoi 67 %. Saman kuun aikana Microsoft Teamsin päivittäinen käyttäjämäärä nousi marraskuun 2019 20 miljoonasta 44 miljoonaan. (Leonardi, 2021a.) Aiemmin toimistolla työskennelleet kasvokkaistiimit ovat myös joutuneet ottamaan käyttöön uusia työskentelytapoja ja yhteistyöalustoja tiimityöskentelyn mahdollistamiseksi (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020). Tiimien keskeinen rooli nykypäivän työelämässä sekä yhteistyöalustojen käytön lisääntyminen tekevät yhteistyöalustojen käytön tutkimisesta tiimikontekstissa ajankohtaista ja tarpeellista.

Aiempi tutkimus on keskittynyt tiettyihin työpaikan teknologian ja yhteistyöalustan käytön vaikutuksiin esimerkiksi tiimin tai työntekijöiden suoriutumisessa (esim. Kuegler, Smolnik & Kane, 2015; Krancher, Dibbern & Meyer, 2018; Song, Wang, Chen, Benitez & Hu, 2019; Cui, Huo, Lei & Zhou, 2020), hyvinvoinnissa (esim. Ter Hoeven, van Zoonen & Fonner, 2016; Bordi, Okkonen, Mäkinen & Heikkilä-Tammi, 2018) tai luovuudessa (esim. Ding, Liu, Huang & Gu, 2019). Tutkimuksissa on myös tutkittu esimerkiksi hajaantuneisuuden vaikutuksia tiimin suoriutumiseen (esim. Magni, Ahuja & Maruping, 2018; Eisenberg, Post & DiTomaso, 2019) tai luottamusta virtuaalitiimien yhteistyössä (esim. Pinjani & Palvia, 2013; Choi & Cho, 2019). Yhteistyöalustan käytöllä on havaittu olevan monia mahdollisuuksia. Esimerkiksi viestintä yhteistyöalustalla voi lisätä työntekijöiden metatietoa toisistaan (Leonardi, 2014; Leonardi, 2015) sekä auttaa tiimin jäseniä pysymään kärryillä ajankohtaisista asioista (Gibbs, Rozaidi & Eisenberg, 2013; Leonardi, 2021b). Yhteistyöalustalla voidaan järjestää joustavasti erilaisia kokouksia, joissa voidaan esimerkiksi jakaa näyttöä ja siten jakaa tietoa sekä selkeyttää käsiteltäviä ideoita, ongelmia tai konsepteja (Standaert, Muylle & Basu, 2021). Viestintä yhteistyöalustalla on yhdistetty positiivisiin vaikutuksiin suoriutumisessa (Krancher ym., 2018; Cui ym., 2020). Toisaalta yhteistyöalustan käytöllä on havaittu olevan myös monia haasteita. Viestintä yhteistyöalustalla on yhdistetty keskeytyksiin työssä (Fonner & Roloff, 2012; Gibbs ym., 2013) ja sitä kautta esimerkiksi stressiin (Fonner & Roloff, 2012) ja työn hallinnan vaikeutumiseen (Bordi ym., 2018). Etäkokoukset on puolestaan yhdistetty esimerkiksi kuormittavuuteen (Waizenegger ym., 2020; Karl, Peluchette & Aghakhani, 2021). Lisäksi tiimin teknologiavälitteisyyden ja yhteistyöalustan käytön vaikutukset esimerkiksi tiimin tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja suoriutumiseen ovat ristiriitaisia (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen & Hakonen, 2015; Kuegler ym., 2015; Sivunen & Laitinen, 2020). Vaikka aiempi tutkimus on havainnut yhteistyöalustan käytössä monia mahdollisuuksia ja haasteita, tutkimuksissa otetaan kuitenkin harvemmin kokonaisvaltaisesti kantaa yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käytön mahdollisuuksiin ja haasteisiin sekä siihen, miten ne realisoituvat yhteistyöalustan käytön kautta.

Yhteistyöalustojen käytön mahdollisuudet voidaan nähdä ilmentymänä arvon yhteisluonnista (engl. value co-creation) (Vargo & Lusch, 2004), kun taas yhteistyöalustojen käytön haasteet voidaan nähdä ilmentymänä arvon yhteisluonnin tuhoamisesta (engl. value co-destruction) (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Arvon yhteisluonti on palvelukeskeisen logiikan (engl. service-dominant logic) näkökulma, jonka mukaan arvo on aina yhteisluotua. Arvon yhteisluontiin osallistuu eri toimijoita, joihin hyödynsaaja eli esimerkiksi käyttäjä kuuluu. (Vargo & Lusch, 2016.) Arvoa yhteisluodaan toimijoiden integroidessa resurssejaan tavoitteenaan parantaa omaa ja toisten hyvinvointia (Vargo, Maglio & Akaka, 2008; Lintula, Tuunanen, Salo & Myers, 2018). Arvon realisoitumiseksi hyödynsaajan resurssien täytyy integroitua toisen toimijan tai toisten toimijoiden resurssien kanssa (Lusch & Nambisan, 2015). Toisin sanoen hyödynsaaja käyttää sekä omia että saamiaan resursseja arvon muodostumiseksi (Vargo ym.,

2008). Palvelukeskeinen logiikka korostaa arvon määrittelyä käyttäjän kokemana, sillä ainoastaan hyödynsaaja voi määrittellä arvon käyttökokemuksien kautta (Vargo & Lusch, 2008a; Vargo ym., 2008). Huomio keskittyy siis arvoon, jonka käyttäjä itse havaitsee palvelukokemuksesta (Vartiainen & Tuunanen, 2016). Yhteisluotu arvo voidaan nähdä palvelun käytön jälkeisenä tilanteena, jossa käyttäjällä on parempi tilanne kuin ennen palvelun käyttöä (Grönroos, 2008). Tilanteen parantuminen voidaan nähdä esimerkiksi siten, että käyttäjä on saavuttanut tavoitteensa palvelun kautta (Macdonald, Wilson, Martinez & Toossi, 2011).

Palvelukeskeinen logiikka antaa optimistisen kuvan arvon yhteisluonnista ja sen lopputuloksista (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Prior & Marcos-Cuevas, 2016). Arvon yhteisluonnilla ei aina ole positiivisia lopputuloksia (Echeverri & Skålén, 2011; Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010). Plé ja Chumpitaz Cáceres (2010) esittelivätkin arvon yhteistuoamisen täydentämään palvelukeskeistä logiikkaa. Arvon yhteistuoaminen tarkoittaa sitä, että toimijoiden välinen resurssien integrointi johtaa vähintään yhden toimijan hyvinvoinnin heikkenemiseen (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Plé, 2017).

Arvoon liittyvissä tutkimuksissa olisi Plén (2017) mukaan tärkeää käyttää termistöä, joka kattaa sekä arvon yhteisluonnin että arvon yhteistuoamisen näkökulmat. Tästä syystä Plén (2016) mukaan palvelukeskeisessä logiikassa voitaisiin käyttää termiä arvoprosessi (engl. value process) arvon yhteisluonnin sijasta sen yleisessä merkityksessä. Arvoprosessi terminä kuvastaa todellisuutta paremmin, koska se kattaa sekä arvon yhteisluonnin että arvon yhteistuoamisen (Plé, 2016). Tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa termiä ”arvoprosessi”, kun viitataan yleisesti prosessiin, jossa resursseja integroidaan arvon yhteisluomiseksi ja/tai arvon yhteistuoamiseksi.

Palvelukeskeisen logiikan kautta arvoprosesseja on mahdollista tarkastella käyttäjän näkökulmasta käyttäjän resurssien integroimisen ja palvelukokemuksen kautta (Lintula ym., 2018). Sekä positiivisten että negatiivisten arvojen muodostumista koskeva tutkimus on tarpeellista, jotta voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys käyttäjien palvelukokemuksista (Elo, Lintula & Tuunanen, 2021). Koska yhteistyöalustojen käyttäjät voivat liittää käyttämäänsä alustaan positiivisia ja negatiivisia merkityksiä (Laitinen & Valo, 2018), on tärkeää tutkia, miten yhteistyöalustojen käyttö johtaa tällaisiin merkityksiin käyttäjien näkökulmasta.

Lisäksi käyttäjien näkökulmaan kohdistuva tutkimus on tärkeää, sillä tutkimuksissa arvon yhteisluontia käsitellään harvoin yksittäisen käyttäjän näkökulmasta (Tuunanen, Lintula & Auvinen, 2019). Arvon yhteistuoaminen on puolestaan jäänyt vähälle huomiolle palvelukeskeisessä logiikassa (Lintula ym., 2018). Arvon yhteistuoamista on tutkittu rajallisesti (Vartiainen & Tuunanen, 2016; Makkonen & Olkkonen, 2017), ja sitä koskeva tutkimus on melko fragmentoitunutta (Echeverri & Skålén, 2021).

Tässä tutkimuksessa arvon yhteisluontia ja yhteistuoamista tarkastellaan yhteistyöalustoja käyttävien tiimien jäsenten näkökulmasta palvelukeskeisen logiikan linssiä hyödyntäen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ar-

von yhteisluontia ja arvon yhteistuoamista tapahtuu yhteistyöalustan käytöstä tiimin jäsenten näkökulmasta. Toisin sanoen tarkoituksena on selvittää, miten yhteistyöalustojen ominaisuuksien käyttö ja käyttötavat johtavat sekä positiivisten että negatiivisten arvojen muodostumiseen. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyöalustan ominaisuuksien käyttöön liittyy. Tutkimuksen tavoitteena on siis vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten arvon yhteisluontia ja yhteistuoamista tapahtuu yhteistyöalustalla tiimin jäsenten näkökulmasta?
- Millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa?
- Millaisia mahdollisuuksia (arvon yhteisluonti) ja haasteita (arvon yhteistuoaminen) yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy?

Tällaista tutkimusta tiimin jäsenten yhteistyöalustojen käytöstä arvon yhteisluonnin ja arvon yhteistuoamisen kautta ei aiemmasta tutkimuksesta löytynyt. Tutkimalla tiimien jäsenten yhteistyöalustan käyttöön liittyviä arvoprosesseja voidaan havaita, millaisia mahdollisuuksia (arvon yhteisluonti) ja haasteita (arvon yhteistuoaminen) yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy sekä miten ne realisoituvat. Tulosten avulla yhteistyöalustoja voidaan kehittää ja käyttöönottaa käyttäjien näkökulma huomioiden. Kaiken kaikkiaan tutkimus antaa kokonaisvaltaisen kuvan yhteistyöalustan käytöstä tiimin jäsenten näkökulmasta.

Tutkimus muodostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osuudesta. Kirjallisuuskatsaukseen julkaisuja etsittiin eri tietokannoista, kuten Taylor & Francis, ScienceDirect ja JSTOR. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin pääasiassa vertaisarvioituja artikkeleita. Valinnassa hyödynnettiin muun muassa Julkaisufoorumin tasoluokittelua ja artikkeleissa käytettyjen lähdeviitteiden määrää. Artikkeleita etsittiin erilaisia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä käyttämällä. Yhteistyöalustoja käsittelevien artikkeleiden löytämiseen käytettiin muun muassa seuraavia hakusanoja: "collaboration platform", "collaboration technology", "collaboration software" ja "enterprise social media". Näitä hakusanoja käytettiin yksinään sekä esimerkiksi yhdistettyinä hakusanoihin "team", "team collaboration" ja "team communication". Palvelukeskeistä logiikkaa sekä arvon yhteisluontia ja yhteistuoamista käsitteleviä artikkeleita etsittiin esimerkiksi hakusanoilla "service-dominant logic", "value co-creation" ja "value co-destruction". Tieteellisiä artikkeleita ja lähteitä valittiin myös luetuista artikkeleista.

Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena laddering-haastatteluilta, joiden avulla voitiin tunnistaa yhteistyöalustan ominaisuuksien, ominaisuuksien käytön seurauksien ja seurauksiin liittyvien arvojen välisiä yhteyksiä (Reynolds & Gutman, 1988). Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 29 yhteistyöalustaa säännöllisesti käyttävää tiimin jäsentä. Haastattelut järjestettiin koronaviruspandemian aikana, jolloin tiimin jäsenet olivat siirtyneet pääasiassa seen tai tilanteen salliessa osittaiseen etätyöhön.

Tutkimus etenee seuraavasti. Luvussa kaksi käsitellään tiimien käyttämiä yhteistyöalustoja ja tarkastellaan aiemman tutkimuksen perusteella, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyöalustojen käyttöön voi liittyä. Luvussa kolme käsitellään arvon yhteisluontia ja yhteistuhomista. Arvon yhteisluonnin tarkastelu pohjautuu palvelukeskeiseen logiikkaan, joka esitellään ensin lyhyesti. Tämän jälkeen tarkastellaan arvon yhteisluonnin ja arvon yhteistuhomisen käsitteitä, arvon muodostumiseen liittyviä ristiriitoja sekä lopulta arvon määrittymistä käytön kautta. Luvussa neljä käsitellään arvoprosesseja yhteistyöalustoilla tiimikontekstissa. Luku viisi käsittelee tutkimusmenetelmää. Luvussa esitellään laddering-menetelmä sekä käsitellään sitä, miten tiedonkeruu ja analysointi toteutettiin. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset. Luvussa seitsemän tutkimuksen tuloksia pohditaan ja verrataan aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvussa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, esitellään tutkimuksen teoreettiset ja käytännön kontribuutiot, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja esitellään jatkotutkimusaiheita. Lopuksi luvussa kahdeksan on tutkimuksen yhteenveto.

2 TIIMIEN KÄYTTÄMÄT YHTEISTYÖALUSTAT

Yhteistyö voidaan määritellä muun muassa prosessina, jossa vähintään kaksi toimijaa jakavat resurssejaan ja taitojaan ratkaistakseen ongelmia tavoitteen tai tavoitteiden saavuttamiseksi (Boughzala, de Vreede & Limayem, 2012; Boughzala & de Vreede, 2015). Tiimeillä tarkoitetaan erilaisia työelämän ryhmiä, joiden jäsenet jakavat yhteisen tavoitteen ja vastuun sen saavuttamisesta (Kirkman & Rosen, 2000). Tiimien tavoitteet voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia, laajasti tai kapeasti määriteltyjä sekä abstrakteja (Raappana & Horila, 2020).

Tiimien jaetut tavoitteet ja jaettu vastuu niiden saavuttamisesta osoittaa, että tiimin toiminta perustuu yhteistyölle. Tiimin yhteistyö on mahdollista yhteistyöalustojen kautta. Yhteistyöalustat mahdollistavat ja tukevat tiimin viestintää (sis. vuorovaikutus ja tiedonjakaminen), koordinoitua ja yhteistä työskentelyä (Ellis, Gibbs & Rein, 1991; Bala ym., 2017), jotka ovat tiimityöskentelyn ulottuvuuksia monissa eri viitekehyksissä sekä edellytyksiä tiimin tehtävien suorittamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle (Rousseau, Aubé & Savoie, 2006). Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia yhteistyöalustoja ja niiden ominaisuuksia, yhteistyöalustan käyttömahdollisuuksia sekä yhteistyöalustojen käytön mahdollisuuksia ja haasteita.

2.1 Yhteistyöalustat

Yhteistyötekniologioiksi (engl. collaboration technology tai collaborative technology) voidaan Kangin, Limin, Kimin ja Yangin (2012) mukaan kutsua teknologioita, joita työryhmä käyttää yhdessä. Lisäksi he käsittelevät yhteistyötekniologioita ja ryhmätyösovelluksia synonyymeinä toisilleen käyttäen yhteistyötekniologian määritelmän perustana Ellisin ym. (1991) määritelmää ryhmätyösovelluksesta (engl. groupware). Määritelmän mukaan ryhmätyösovelluksella tarkoitetaan järjestelmää, joka tukee yhteiseen tehtävään tai tavoitteeseen sitoutunutta ryhmää ja tarjoaa ryhmälle jaetun ympäristön. Ryhmätyösovelluksen tarkoituksena on tukea ryhmää viestintään, koordinointiin ja yhteiseen työskente-

lyyn liittyvissä toiminnoissa. (Ellis ym., 1991.) Näin ollen yhteistyötekniikat ovat luonteeltaan sosiaalisia (Brown, Dennis & Venkatesh 2010) ja niiden ominaisuuksille luontaista on interaktiivisuus (Maruping & Magni, 2015). Yhteistyötekniikoiden käyttäminen yksin ei siis ole mahdollista (Brown ym., 2010). Yhteistyötekniikoiden hyödyt eivät myöskään voi realisoitua, jos vain muutama työryhmän jäsen käyttää yhteistyötekniikkaa (Kang ym., 2012).

Vuosien aikana yhteistyötekniikkaan on viitattu myös monilla muilla termeillä. Esimerkkejä näistä ovat ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmä (engl. group decision support system), ryhmätukijärjestelmä (engl. group support system), sähköinen tapaamisjärjestelmä (engl. electronic meeting system), tietokoneavusteinen yhteistyö (engl. computer-supported cooperative work) ja kokoustukijärjestelmä (engl. negotiation support system). Yhteistyötekniikan käsitteen on katsottu kattavan myös tiettyjä viestintäkanavia, kuten sähköposti, pikaviestin sekä ääniviesti- ja videoneuvottelutyökalut. (Brown ym., 2010.) Pillet ja Carillo (2016) puolestaan käsittelevät sosiaalisina yhteistyötekniikoina (engl. social collaboration technology) erilaisia sosiaalisen median tekniikoita.

Useat nykyaikaiset tiimien käyttämät yhteistyötekniikat ovat erilaisia ominaisuuksia sisältäviä ja jopa yksittäisiä yhteistyötekniikoita integroivia yhteistyöalustoja. Toisin kuin yksittäisissä viestintäkanavissa, kuten sähköpostissa ja chatissa, yhteistyöalustoissa työntekijöiden on mahdollista käyttää erilaisia kanavia vuorovaikutuksessaan. Esimerkkejä tällaisista alustoista ovat Microsoft Teams, Basecamp, Slack ja Jive. (Leonardi, 2021b.) Tällaisista alustoista on tutkimuksissa käytetty erilaisia termejä, kuten integroitu yhteistyötekniikka-alusta (engl. integrated collaboration technology platform) (Bala ym., 2017), tiimiviestintäalusta (engl. team communication platform) (Anders, 2016), yrityksen sosiaalinen media (engl. enterprise social media) (esim. Leonardi, Huysman & Steinfield, 2013) ja yrityksen yhteistyöalusta (engl. enterprise collaboration platform) (esim. Mosen, Williams & Schubert, 2020). Seuraavaksi tarkastellaan näitä alustoja ja niille tyypillisiä ominaisuuksia.

Bala ym. (2017) esittelivät tutkimuksessaan integroidun yhteistyötekniikka-alustan määritelmän. Integroidulla yhteistyötekniikka-alustalla tarkoitetaan laitteiston, ohjelmistojen ja prosessien kokoelmaa, joka mahdollistaa organisaation jäsenten välisen viestinnän, koordinoinnin, informaation prosessoinnin, resurssien jakamisen ja yhteisen päätöksenteon organisaation rajojen sisä- ja ulkopuolella. Määritelmän mukaan integroidulla yhteistyötekniikka-alustalla viitataan yritystason tekniikka-alustaan, joka integroi esimerkiksi erilaisia viestintävälineitä ja -kanavia. Esimerkiksi tutkimuksessa tarkasteltu alusta integroi yhteistyötä varten seuraavat avainominaisuudet: sähköpostin käyttäminen alustan kautta; henkilökohtainen kalenteri sekä tiimin jäsenten ja johtajien kesken jaetut kalenterit; pikaviestin synkroniseen ja asynkroniseen viestintään; ominaisuus, jonka avulla työntekijät pystyvät ilmoittamaan olevansa paikalla tai näkemään, ovatko muut käyttäjät paikalla; ääni- ja videopuhelut kokouksista varten; tiedostojen säilyttäminen ja jakaminen muiden työntekijöiden kanssa; ja tiedostojen jakaminen organisaation ulkopuolisten kumppanien kanssa. (Bala ym., 2017.)

Anders (2016) puolestaan esitteli määritelmän tiimiviestintäalustoille, joista esimerkkeinä tutkimuksessa mainitaan Slack ja Flowdock. Tiimiviestintäalustojen perustava toiminto on viestitoiminto, joka on samankaltainen kuin pikaviestimissä. Ero on siinä, että viestiketjut ovat tallennettuina jaetussa ympäristössä ja järjesteltyinä suljettuihin tai julkisiin ryhmiin ja kanaviin. Ryhmiä käytetään tiettyjä tiimejä ja projekteja varten, kun taas kanavat on tarkoitettu esimerkiksi jotain aihepiiriä koskevaan viestintään ja tiedonjakamiseen. Tiimiviestintäalustoissa on myös mahdollista lähettää yksityisviestejä ja muodostaa yksityisiä ryhmiä, kuten perinteisissä pikaviestimissä. Lisäksi useissa tiimiviestintäalustoissa on mahdollista lisätä tiimin ulkopuolisia kumppaneita tiettyihin ryhmiin tai kanaviin. (Anders, 2016.)

Tiimiviestintäalustoissa viestitoiminnolle tyypillisiä ovat myös ilmoitukset ja maininnat. Ilmoitukset viittaavat ilmoitukseen uusista viesteistä tai tiettyjen avainsanojen käytöstä. Maininnat puolestaan viittaavat ilmoitukseen, joita käyttäjät voivat tehdä toisille tiimin jäsenille käyttämällä tiimin jäsenen nimeä viestissä. Viestitoiminnon lisäksi tiimiviestintäalustoihin on mahdollisuus integroida myös muita kolmannen osapuolen työkaluja ja palveluita, jotka lisäävät tiimiviestintäalustan toiminnallisuutta. Nämä integroitavat lisätoiminnallisuudet mahdollistavat muun muassa videokokousten järjestämisen ja tiedostojen jakamisen sekä muiden erikoistuneiden työkalujen käyttämisen tiimiviestintäalustan kautta. (Anders, 2016.)

Tiimit voivat käyttää toiminnassaan myös yrityksen sisäisen sosiaalisen median alustoja (Bulgurcu, Van Osch & Kane, 2018; Raappana & Horila, 2020), joita käytetään organisaation rajojen sisällä (Bulgurcu ym., 2018). Leonardin ym. (2013) määritelmän mukaan yrityksen sosiaalisella medialla tarkoitetaan web-pohjaisia alustoja, joiden avulla työntekijät voivat lähettää viestejä joko tietyille työntekijöille tai koko organisaatiolle; osoittaa suorasti tai epäsuorasti tiettyjen työntekijöiden olevan heidän viestintäkumppaneitaan; julkaista, muokata ja valikoida heihin tai toisiin työntekijöihin liittyviä tekstejä ja tiedostoja; sekä katsoa milloin tahansa muiden organisaation työntekijöiden julkaisemia, muokkaamia ja valikoimia viestejä, viestintäkumppaneita, tekstejä ja tiedostoja. Fulk ja Yuan (2013) viittaavat yrityksen sosiaalisella medialla yrityksen laajuisiin teknologioihin, joita ovat muun muassa wikit, blogit ja yrityksen sosiaalisen verkostoinnin järjestelmät. Leonardin ym. (2013) mukaan on kuitenkin järkevämpää käsitellä yrityksen sosiaalista mediaa yksittäisiä sosiaalisia teknologioita integroivina alustoina. Yrityksen sosiaalisen median alustat saattavat integroida saman alustan alle monia erilaisia sosiaalisen median toiminnallisuuksia ja teknologioita, kuten blogit, wikit, statuspäivitykset, sosiaalisen analytiikan ja sosiaalisen verkostoinnin ominaisuudet (esimerkiksi profiilit ja mahdollisuus muiden työntekijöiden seuraamiseen), sekä muita yhteistyöteknologioita. Useat yrityksen sosiaalisen median alustat muistuttavat ulkonäöltään ja toiminnallisuudeltaan suosittuja sosiaalisen verkostoinnin sivustoja, kuten Facebookia, vaikka voivatkin usein sisältää muitakin ominaisuuksia. (Leonardi ym., 2013.)

Useat tutkimukset korostavat yrityksen sosiaalisen median alustojen koko organisaation laajuisen viestinnän mahdollistavaa luonnetta (esim. Fulk & Yuan,

2013; Leonardi ym., 2013; Leonardi, 2014; Leonardi, 2015; Laitinen & Sivunen, 2020; Majchrzak, Faraj, Kane & Azad, 2013), minkä vuoksi yrityksen sosiaalisen median termi voidaan lähtökohtaisesti yhdistää koko organisaation viestintäkanavaan. Yrityksen sosiaalisen median alustoissa työntekijöiden on mahdollista tehdä viestinnästään näkyvää koko organisaatiolle (Leonardi ym., 2013; Leonardi, 2014; Majchrzak ym., 2013; Rode, 2016). Organisaation laajuisen näkyvyyden myötä työntekijän on mahdollista nähdä keskusteluja ja sisältöä työntekijöiltä, jotka eivät kuulu hänen omaan viestintäverkostoonsa. Lisäksi työntekijä pystyy tarkastelemaan muiden työntekijöiden sosiaalisia ja työhön liittyviä yhteyksiä. (Leonardi ym., 2013.) Toisin sanoen yrityksen sosiaalisen median alustoissa kaikilla työntekijöillä on tyypillisesti mahdollisuus nähdä jaettua informaatiota ja osallistua informaation jakamiseen sekä verkostoitua muiden työntekijöiden kanssa (Laitinen & Sivunen, 2020; Sivunen & Laitinen, 2020). Tällaisen näkyvyyden myötä käyttäjien vuorovaikutuksista, viestintäverkostoista ja jakamasta sisällöstä tulee läpinäkyvää muille organisaatiossa (Leonardi ym., 2013; Van Osch & Steinfield, 2016). Näin ollen yrityksen sosiaalisessa mediassa on yleensä kyse massiivisesta mittakaavasta ja ulottuvuudesta (Mejias, Reinig, Dennis & MacKenzie, 2018). Mahdollisuus organisaation laajuiseen näkyvyyteen voidaan nähdä tekijänä, joka erottaa yrityksen sosiaalisen median alustat muista työpaikan yhteistyöalustoista (Leonardi ym., 2013; Leonardi, 2014).

Useissa yrityksen sosiaalisen median alustoissa näkyvyyttä voidaan kuitenkin rajoittaa (Bulgurcu ym., 2018; Van Osch & Steinfield, 2018), ja yrityksen sosiaalista mediaa on mahdollista käyttää myös tiimin jäsenten kesken (Kuegler ym., 2015). Tämä näkyy esimerkiksi Leonardin ym. (2013) yrityksen sosiaalisen median määritelmässä siten, että työntekijöillä on mahdollisuus lähettää viestejä tietyille työntekijöille. Yrityksen sosiaalisessa mediassa on myös mahdollisuus muodostaa sekä avoimia että suljettuja ryhmiä. Avoimen ryhmän sisältö on kaikkien organisaation työntekijöiden nähtävillä, kun taas suljetun ryhmän sisältö on tehty näkyväksi vain ryhmän jäsenille. (Bulgurcu ym., 2018; Van Osch & Steinfield, 2018.) Näin ollen ainoastaan ryhmän jäsenet voivat jakaa sisältöä suljetussa ryhmässä (Bulgurcu ym., 2018). Koska sisältöä on kuitenkin mahdollista jakaa koko organisaation nähtäväksi, yrityksen sosiaalinen media antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden laajentaa tiimin rajat ylittävää vuorovaikutusta tiettyjen tiimin ulkopuolisten sidosryhmien lisäksi koko organisaatioon (Van Osch & Steinfield, 2018). Tällöin tiimit voivat muun muassa lisätä muun organisaation tietoisuutta tiimin toiminnasta (Bulgurcu ym., 2018).

Kirjallisuudessa on myös hiljattain käytetty termiä yrityksen yhteistyöalusta (Mosen ym., 2020; Nitschke & Williams, 2020), jolla viitataan yrityksen sosiaalisen median toiminnallisuuksiin ja perinteisempiä yhteistyöteknologioita yhdistäviin alustoihin (Nitschke & Williams, 2020). Yhteistä kaikille näille alustoille on monien erilaisten ominaisuuksien tai yhteistyöteknologioiden sisältäminen tai integroiminen.

Erilaiset alustat sisältävät usein päällekkäisyyksiä (Sivunen & Laitinen, 2020). Esimerkiksi monet alustat mahdollistavat joitakin yrityksen sosiaaliselle medialle ominaisista piirteistä (Leonardi ym., 2013). Esimerkiksi Andersin (2016)

esittelemässä tiimiviestintäalustoissa, kuten Slackissä, on myös mahdollisuus julkisen ryhmän tai kanavan muodostamiseen. On siis mahdollista, että Slack toimii yhdessä yrityksessä ainoastaan tiimien käyttämänä alustana, kun taas toisessa yrityksessä Slack on käytössä koko organisaation laajuisena viestintäkanavana. Näin ollen samaa alustaa voidaan alustan mahdollisuuksien mukaisesti käyttää eri tarkoituksiin eri tiimeissä ja organisaatioissa. Nitschken ja Williamsin (2018) mukaan tällaiset alustat ovat ikään kuin tyhjiä kuoria, joiden merkitys muodostuu, kun käyttäjät syöttävät alustalle sisältöä ja käyttävät alustaa tarpeidensa mukaan.

Kaiken kaikkiaan erilaisille yhteistyöalustoille tyypillisiä ominaisuuksia ovat muun muassa viestitoiminnot (Kang ym., 2012; Leonardi ym., 2013; Anders, 2016; Bala ym., 2017), ääni- ja videokokoukset (Kang ym., 2012; Bala ym., 2017) sekä tiedostojen jakaminen (Kang ym., 2012; Leonardi ym., 2013; Bala ym., 2017) ja muokkaaminen (Kang ym., 2012). Olennaista on myös se, että tiimit voivat muodostaa työskentelyään varten yhteisen tilan (Anders, 2016; Bulgurcu ym., 2018; Van Osch & Steinfield, 2018), jossa vain tiimin jäsenet voivat jakaa sisältöä muiden tiimin jäsenten nähtäväksi (Bulgurcu ym., 2018). Yhteistyöalustojen eri ominaisuuksia voidaan käyttää sekä synkroniseen että asynkroniseen yhteistyöhön. Erilaisia viestintävälineitä voidaan käyttää synkronisesti tai asynkronisesti. Videokokouksessa viestintä on synkronista, eli videokokoukseen osallistuvat jäsenet viestivät yhtäaikaaisesti. Asynkronisuus viittaa puolestaan siihen, että viestintä jäsenten välillä ei tapahdu samanaikaisesti. Joitakin ominaisuuksia, kuten keskustelualueita, voidaan käyttää sekä synkronisesti että asynkronisesti. (Dennis, Fuller & Valacich, 2008.) Yhteistyöalustoissa tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa erilaiset viestintätoiminnot sekä tiedostojen muokkaaminen tiimin jäsenten kanssa.

Jatkossa tässä tutkimuksessa käytetään termiä yhteistyöalusta (tai lyhyemmin termiä alusta). Tämän tutkimuksen yhteydessä yhteistyöalustoilla tarkoitetaan laajasti erilaisia alustoja, joita tiimin jäsenet voivat käyttää tiimin keskinäisiin yhteistyöprosesseihin, kuten viestintään, koordinointiin ja yhteiseen työskentelyyn. Yhteistyöalusta voi muodostaa tiimin jäsenten välille joko tilapäisen tai pysyvän tilan. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään tiimien keskinäisiin yhteistyöprosesseihin, esimerkiksi yrityksen sosiaaliselle medialle tyypilliset mahdollisuudet viestiä yhtäaikaaisesti koko organisaatiolle ja verkostoitua organisaation kaikkien työntekijöiden kanssa jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tyypillisesti yrityksen sosiaalisen median tavoin käytettäviä alustoja tarkastellaan kuitenkin tässä tutkimuksessa tiimien käyttäminä yhteistyöalustoina, jos niitä käytetään myös rajatusti tiimin jäsenten kesken.

Yhteistyöalustan määritelmä pyritään pitämään laajana, koska tutkimuksessa halutaan tarkastella yhteistyöalustojen ja niiden ominaisuuksien käyttöön liittyviä ilmiöitä rajaamatta tutkimusta tiettyyn alustaan. Määritelmän laajuudelle on myös muita syitä. On mahdollista, että yhteistyöalustalle voidaan integroida sovelluksia toiminnallisuuden lisäämiseksi. Tällöin käyttäjät voivat integroida tiettyihin toimintoihin tarkoitettuja sovelluksia alustalle, mutta esimerkiksi viestiä yhteistyöalustan ympäristön kautta. Integroitimahdollisuuk-

sien myötä yhteistyöalustoista muodostuu toisiinsa yhteyksissä olevien media- ja informaatiopalvelujen kokonaisuuksia. (Anders, 2016.) Tämä häivyttää rajoja yhteistyöalustojen ja niihin integroitavien alustojen ja sovelluksien välillä. Esimerkkejä integrointimahdollisuuksia tarjoavista yhteistyöalustoista ovat Microsoft Teams, Slack, Flowdock, Trello ja Jive.

Tiimeillä voi siis olla käytössään yhdistelmä erilaisia yhteistyöalustoja ja niihin integroitavia tai integroitavissa olevia sovelluksia. Organisaatioiden työntekijät käyttävätkin useita erilaisia teknologioita yhtäaikaisesti (Leonardi, Neeley & Gerber, 2012; Bordi ym., 2018). Työntekijöillä on myös tarve integroida ja yhdistää käyttämiään teknologioita. Tällöin on järkevämpää ottaa laajempi näkökulma kuin tarkastella yksittäisten teknologioiden käyttöä. (Bordi ym., 2018.) Yksittäiset teknologiat myös kehittyvät nopeasti, joten on järkevämpää tarkastella teknologian mahdollistamia ominaisuuksia kuin tiettyä teknologiaa (Dennis ym., 2008). Edellä esiteltyjen yhteistyöalustojen ominaisuuksista voidaan myös havaita, että monet alustat sisältävät samankaltaisia ominaisuuksia. Tällöin samankaltaisia ilmiöitä voi esiintyä monilla eri alustoilla.

2.2 Käyttömahdollisuudet

Viestintäteknologioiden käyttömahdollisuuksia (engl. affordance) ovat muun muassa viestinnän näkyvyys (engl. visibility), pysyvyys (engl. persistence), muokattavuus (engl. editability) ja yhdistettävyyys (engl. association) (Treem & Leonardi, 2013; Rice, Evans, Pearce, Sivunen, Vitak & Treem, 2017; Treem, Leonardi & van den Hooff, 2020). Käyttömahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksia toiminnalle, jolla voidaan saavuttaa jokin lopputulema ja joka saa alkunsa objektin, kuten teknologian, ja tavoiteorientoituneen käyttäjän tai käyttäjien välillä (Volkoff & Strong, 2013).

Treemin ym. (2020) mukaan viestinnän näkyvyys on teknologiavälitteisen viestinnän keskeisin käyttömahdollisuus. Viestinnän näkyvyydellä tarkoitetaan lopputulemia sellaisille aktiviteeteille, joiden kautta toimijat voivat strategisesti tai epähuomiossa tehdä viestintäänsä enemmän tai vähemmän muiden nähtävälle esimerkiksi postauksien kautta sekä katsoa, päästä käsiksi ja altistua muiden viestintään, kuten keskusteluihin. Nämä aktiviteetit tapahtuvat tiettyssä sosiomateriaalisessa viestintäkontekstissa, joka kattaa esimerkiksi alustalla olevien yksilöiden määrän ja käytettävissä olevat asetukset. (Treem ym., 2020.) Yhteistyöalustalla viestinnän näkyvyys tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet voivat tehdä viestinnästään näkyvää muille tiimin jäsenille (Anders, 2016; Leonardi, 2014, Bala ym., 2017). Tiimille voidaan muodostaa yhteinen tila (Anders, 2016; Bulgurcu ym., 2018; Van Osch & Steinfield, 2018), jossa tiimin jäsenet voivat suljetusti jakaa sisältöä muiden tiimin jäsenten nähtäväksi (Bulgurcu ym., 2018). Viestinnän näkyvyyttä mahdollistavat esimerkiksi viestien lähettäminen ja koustaminen (Rice ym., 2017).

Muut käyttömahdollisuudet, kuten viestinnän pysyvyys, muokattavuus ja yhdistettävyyys, pohjautuvat näkyvyyteen (Treem ym., 2020). Viestinnän pysy-

vyydellä viitataan siihen, että jaettu tieto säilyy yhteistyöalustalla (Treem & Leonardi, 2013; Treem ym., 2020). Viestinnän pysyvyyden avulla viestintä pysyy näkyvissä ja käytettävissä (Treem ym., 2020). Muokattavuudella puolestaan viitataan siihen, että sisältöä voidaan muokata ja päivittää (Treem & Leonardi, 2013). Treemin ym. (2020) mukaan viestinnän muokattavuus on sidoksissa viestinnän näkyvyyteen siten, että viesti näkyy muille halutulla tavalla. Viestejä voidaan muokata ja päivittää sekä tiedostoja voidaan luoda ja muokata yhdessä (Rice ym., 2017). Yhdistettävyydellä viitataan ihmisten sekä ihmisten ja tiedon välisiin yhteyksiin. Ihmisten väliset yhteydet viittaavat sosiaalisiin yhteyksiin, kuten kavereihin ja seuraajiin. Ihmisten ja tiedon väliset yhteydet viittaavat esimerkiksi siihen, että yhteistyöalustalla voidaan nähdä, kenen tekemä julkaisu on ja kuka siitä on tykännyt. (Treem & Leonardi, 2013.) Yhteistyöalustan määritelmän rajauksen mukaisesti yhteistyöalustalla merkittäviä yhteyksiä ovat ihmisten ja tiedon väliset yhteydet.

2.3 Mahdollisuudet ja haasteet

Yhteistyöalustat tarjoavat paljon ominaisuuksia yhteistyön eri prosesseille (Bala ym., 2017; Nitschke & Williams, 2018; Mosen ym., 2020). Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyöalustan käyttöön aiemman tutkimuksen perusteella liittyy.

Monet mahdollisuuksista ja haasteista liittyvät viestinnän näkyvyyteen yhteistyöalustalla. Viestinnän näkyvyys voi lisätä tai tarkentaa työntekijöiden metatietoa siitä, mitä ja kenet kukin tietää (Leonardi, 2014; Leonardi, 2015). Lisäksi viestinnän näkyvyys ja pysyvyys keskustelualueilla voi auttaa tiimin jäseniä pysymään ajan tasalla tiimin ajankohtaisista asioista, vaikka he eivät olisi mukana keskustelussa (Gibbs ym., 2013; Leonardi, 2021b).

Viestinnän näkyvyydellä voi olla positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden suoriutumiseen. Krancher ym. (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että viestinnän näkyvyyttä lisäävä syöte (engl. feed), joka kokoaa kaiken tiimin viestinnän (esim. ilmoitukset postauksista ja profiilipäivityksistä) samaan paikkaan, kiinnittää tiimin jäsenten huomion käytäviin keskusteluihin ja houkuttelee heitä osallistumaan niihin. Syöte kannustaa tasaiseen viestintätahtiin. Tutkimuksen mukaan viestinnän näkyvyys syötteen avulla tekee tiimin tehtäviin orientoituneesta viestinnästä ja siten suoriutumisesta vaikuttavampaa ja tehokkaampaa. (Krancher ym., 2018.) Vastaavasti Cui ym. (2020) havaitsivat tutkimuksessaan, että viestinnän näkyvyys yhteistyöalustalla edesauttaa tiimin jäsenten tietämyksen jakamista, mikä puolestaan edistää tiimin jäsenten suoriutumista työssään.

Viestinnän näkyvyyden käänköpuolena voi olla esimerkiksi se, että yhteistyöalustoissa viestiminen johtaa informaatiotulvaan (Anders, 2016). Jatkuvan viestimäärän on havaittu vaikuttavan negatiivisesti hyvinvointiin. Tarve pysyä ajan tasalla viesteistä voi häivyttää työn ja vapaa-ajan rajoja ja estää palautumista, kun viestejä luetaan vapaa-ajalla taakan keventämiseksi. (Bordi ym., 2018.)

Bordin ym. (2018) tutkimuksessa viestien määrä johti käyttäjien kokemaan ahdistukseen ja pelkoon siitä, että jotain tärkeää unohtuu tai hukkuu viestimassaan. Viestien määrä voi kasvaa niin suureksi, että se johtaa ongelmiin viestien hallinnassa (Bordi ym., 2018). Tiivis viestintä työkavereiden kanssa yhteistyöalustalla voi myös johtaa keskeytyksiin työssä (Fonner & Roloff, 2012; Gibbs ym., 2013), mikä vie muun muassa aikaa työltä ja siten aiheuttaa stressiä (Fonner & Roloff, 2012). Teknologiavälitteisestä viestinnästä johtuvat keskeytykset tekevät keskittymisestä vaikeaa ja voivat vaikeuttaa työn hallintaa (Bordi ym., 2018).

Yhteistyöalustan viestintäominaisuuksia voidaan käyttää esimerkiksi tehtävien ohjeistamiseen ja koordinoimiseen. Waizeneggerin ym. (2020) tutkimuksen mukaan yhteistyöalustalla työntekijöiden on niin sanotusti pakko välittää selkeitä tilanpäivityksiä ja ohjeita toisilleen, koska ajatellaan, että työntekijöillä ei ole mahdollisuutta kysellä kysymyksiä samalla tavalla kuin työpaikalla. Bordin ym. (2018) tutkimus osoitti, että työtehtävien jakaminen viestintäominaisuuksien kautta voi johtaa siihen, että viestejä on seurattava jatkuvasti ja niihin on vastattava välittömästi. Toisaalta tutkimuksen osallistujat kokivat myös, että oletukset ja odotukset jatkuvasta tavoitettavuudesta ovat osa organisaation kulttuuria. Oletus ja odotus siitä, että pitäisi olla jatkuvasti tavoitettavissa, voidaan kokea haastavana. (Bordi ym., 2018.) Viestinnän teknologiavälitteisyys voi lisätä tunnetta siitä, että viesteihin pitäisi vastata mahdollisimman pian. Tällainen paine voi aiheuttaa haasteita työntekijöiden hyvinvoinnille. (Barber & Santuzzi, 2015.)

Yhteistyöalustojen ominaisuudet itsessään tekevät tiimien välisen informaalin, strukturoimattoman ja spontaanin vuorovaikutuksen mahdolliseksi (Bala ym., 2017). Tiimin jäsenet voivat esimerkiksi nopeasti soittaa toisilleen videopuheluita tai esittää kysymyksiä keskustelualueella. Toisaalta Waizeneggerin ym. (2020) korona-ajan etätiimiyhteistyötä käsittelevän tutkimuksen mukaan yhteistyöalustojen käyttö voi tehdä tiimin jäsenten viestinnästä suunnitelmampaa ja työorientoitunutta. Viestinnällä on usein jokin tietty työhön liittyvä aihe, mikä tekee työskentelystä tehokkaampaa ja nopeampaa mutta vähentää toimistoympäristölle tyypillistä spontaania vuorovaikutusta. Työntekijät eivät voi vain kysyä kysymyksiä ääneen lähimmältä työkaverilta, vaan heidän on lähetettävä kysymyksensä viestillä. Useiden viestien lähettäminen voi kuitenkin tuntua lähettäjältä siltä, että hän häiritsee työkaveriaan. Tutkimuksen mukaan spontaanin vuorovaikutuksen vähentyminen voi tällä tavoin olla hidasteena tiedonjakamiselle ja oppimiselle. (Waizenegger ym., 2020.)

Yhteistyöalustat mahdollistavat monipuolista ja joustavaa synkronista kokoustamista. Yhteistyöalustalla järjestettävissä kokouksissa käyttäjät voivat valita, pitävätkö videota päällä ja jakavatko ruutuaan muille käyttäjille. Lisäksi kokouksien sisällä voidaan jakautua välillä pienempiin ryhmiin. (Standaert ym., 2021.) Standaertin ym. (2021) tutkimuksen mukaan ruudunjakaminen on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, joka auttaa saavuttamaan tehokkaasti monien erilaisten kokouksien tavoitteet, kuten rutiininomaisen tiedon jakamisen sekä idean, ongelman tai konseptin selkeyttämisen.

Etäkokouksiin liittyy kuitenkin haasteita. Käyttäjät eivät aina muista mykistää mikkejään, ja taustalta voi kuulua häiritsevää melua. Kamera voi olla huonossa kulmassa, ja oman naaman näkeminen ruudussa voi tuntua häiritsevältä. (Karl ym., 2021.) Hasselin ja Cottonin (2017) tutkimuksen mukaan oman naaman näkeminen voi jopa vaikuttaa negatiivisesti tiimin suoriutumiseen, koska tiimin jäsenet tulevat tietoisiksi itsestään, mikä lisää kognitiivista kuormaa. Tutkimuksessa tiimien suoriutuminen oli heikompaa silloin, kun tiimin jäsenet näkivät naamansa videolla (Hassel & Cotton, 2017). Myös alustan käyttöön ja yhteyksiin liittyvät ongelmat voivat häiritä viestintää yhteistyöalustalla ja aiheuttaa lisätyötä (Bordi ym., 2018).

Etä- ja videokokoukset voidaan kokea uuvuttavina (Waizenegger ym., 2020; Karl ym., 2021). Korona-aikaan tällaisesta uupumuksesta alettiin jopa käyttää termiä Zoom-uupumus (engl. Zoom-fatigue) (Hacker, vom Brocke, Handali, Otto & Schneider, 2020; Karl ym., 2021). Esimerkiksi Waizerneggerin ym. (2020) tutkimuksessa haastateltavat kokivat uuvuttavuuden syyksi sen, että etäkokoukset vaativat lähikokouksia enemmän keskittymistä. Toisaalta korona-aikaan etäkokoukset ovat olleet keskeisessä asemassa siinä, että tiimin jäsenet ovat voineet sosialisoida vaihtamalla kuulumisia esimerkiksi virtuaalikalveilla tai -lounailla (Hacker ym., 2020).

Lisäksi teknologiavälitteisen viestinnän on nähty vähentävän nonverbaalin informaation välittymistä (Altschuller & Benbunan-Fich, 2010). Vaikka videoiden välillä tapahtuva vuorovaikutus mahdollistaa nonverbaalia viestintää, teknologiavälitteinen viestintä videoiden kautta ei ole samalla tasolla kasvokkaisviestintään verrattuna (Blanchard, 2021; Standaert ym., 2021). Tiimin jäsenet eivät voi esimerkiksi tietää, mitä muut tiimin jäsenet varsinaisesti katsovat (Standaert ym., 2021).

Yhteistyöalustan käyttö voi kehittää ja vahvistaa tiimin jäsenten välisiä suhteita. Esimerkiksi Laitisen ja Valon (2018) tutkimuksessa osa virtuaalitiimien jäsenistä koki käyttämänsä alustan keinona rakentaa ja ylläpitää tiimin jäsenten välisiä suhteita. Alusta muodostaa tiimien jäsenille yhteisen tilan, jota kautta tiimin jäsenet voivat olla yhteydessä toisiinsa (Laitinen & Valo, 2018). Suh, Shin, Ahuja ja Kim (2011) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että ryhmän viestintäkanavan käyttäminen vahvisti ryhmän sisäisten siteiden vahvuutta huolimatta siitä, kuinka kaukana toisistaan ryhmän jäsenet olivat maantieteellisesti ja ajallisesti. Tutkimuksen mukaan viestintäkanavan käyttäminen oli hyödyllistä myös samassa paikassa työskenteleville ryhmille, koska viestintäkanava voi muun muassa rohkaista yksilöitä jakamaan tietoaan ja helpottaa ryhmän sosialisointia (Suh ym., 2011). Mahdollisuuksien lisäksi yhteistyöalustan käyttö voi myös olla haaste tiimin jäsenten välisille suhteille. Jämsenin, Sivusen ja Blomqvistin (2022) tutkimuksessa havaittiin, että etätyöskentelyyn ja teknologiavälitteiseen viestintään siirtyminen nähtiin sekä mahdollisuutena että haasteena relationaaliselle viestinnälle, jolla työntekijöiden välisiä suhteita luodaan ja ylläpidetään. Useimmat työntekijöistä kokivat etätyöskentelyn haasteena. Työntekijät havaitsivat, että etätyöskentely oli vähentänyt relationaalisen viestinnän määrää, kun esimerkiksi yhteisiä kahvihetkiä, lounaita tai käytäväkeskusteluja

ei ollut. Työntekijät muun muassa tunsivat itsensä eristäytyneeksi ja yksinäiseksi sekä kokivat tuen saamisen vaikeammaksi. Osa työntekijöistä koki muutoksen positiiviseksi siten, että etätyössä he voivat hallita relationaalisen viestinnän määrää toisin kuin lähityössä, jossa he kokivat relationaalisen viestinnän, kuten jutustelun, määrän kuormittavaksi. Osa myös koki, että tuen saaminen on lisääntynyt etätyössä. Osa myös havaitsi relationaalisen viestinnän lisääntyneen etätyössä. Aikaisemminkin etänä työskennelleet työntekijät kokivat olevansa vahvemmin osa työyhteisöä, koska muut työntekijät eivät tavanneet toisiaan toimistolla ilman heitä. (Jämsen ym., 2022.)

Yhteistyöalustaa käyttävien tiimien, erityisesti virtuaalisten tiimien, haasteena voi myös olla sosiaalisen läsnäolon (engl. social presence) puute (Sivunen & Nordbäck, 2015). Sosiaalisella läsnäololla viitataan psykologiseen tunteeseen tai tietoisuuteen siitä, että on muiden kanssa teknologiavälitteisessä ympäristössä (Shen & Khalifa, 2008; Sivunen & Nordbäck, 2015). Sivunen ja Nordbäckin (2015) tutkimuksessa sosiaalista läsnäoloa mitattiin tiimin etäkokouksissa virtuaalisessa ympäristössä (engl. virtual environment). Sosiaalisen läsnäolon taso vaihteli tapaamisissa. Tutkimuksen mukaan sosiaalinen läsnäolo on enemmän sidoksissa tiimin vuorovaikutukseen kuin alustan ominaisuuksiin ja niiden monipuolisuuteen. Viitteitä sosiaalisesta läsnäolosta tai sen puutteesta oli sekä tekstillä että äänellä käytävässä keskustelussa. Sosiaalinen läsnäolo oli korkeaa esimerkiksi silloin, kun monet tiimin jäsenet vastasivat tiimin johtajan kysymyksiin sekä huomioivat toisensa. Vastaavasti sosiaalinen läsnäolo oli heikkoa, kun vain muutama vastasi kaikille osoitettuihin kysymyksiin. Kun keskustelua käytiin sekä tekstin että äänen avulla, kaikki eivät pystyneet keskittyneesti seuraamaan molempia keskusteluita yhtäaikaisesti. Tällöin koko tiimin sosiaalinen läsnäolo oli heikompaa. (Sivunen & Nordbäck, 2015.)

Yhteistyöalustat mahdollistavat erilaisiin olosuhteisiin ja konteksteihin sijoittuneiden tiimin jäsenten keskinäistä yhteistyötä, mutta tiimin jäsenten olosuhteet ja kontekstit voivat myös asettaa haasteita yhteistyölle. Yhteistyöalustojen käyttö mahdollistaa esimerkiksi maantieteellisesti eri puolille sijoittuneiden työntekijöiden tietämyksen hyödyntämistä (Magni ym., 2018). Yhteistyöalustojen kautta töitä voi tehdä kotoa käsin. Työn tekeminen kotona voi kuitenkin häivyttää työn ja muun elämän välisiä rajoja (Waizernegger ym., 2020). Tiimin jäsenten välinen ajallinen etäisyys voi myös olla haasteena tiimin suoriutumislle (Espinosa, Nan & Carmel, 2015). Esimerkiksi Cummings, Espinosa ja Pickering (2009) havaitsivat, että asynkroninen viestintä voi johtaa koordinoituvuuteen. Toisaalta ajallisen etäisyyden asettamat haasteet voidaan voittaa muun muassa siten, että tiimi viestii tarpeeksi usein (Espinosa ym., 2015).

Lisäksi tiimin jäsenten välinen hajaantuneisuus ja siitä johtuva teknologian käyttö voi vaikuttaa tiimin jäsenten kontribuutioihin. Alnuaimi, Robert ja Maruping (2010) tutkivat, kuinka tiimin koko ja jäsenten hajaantuneisuus vaikuttavat sosiaaliseen vetelehtimiseen tai vapaamatkustamiseen (engl. social loafing) teknologian avulla yhteistyötä tekevissä tiimeissä. Tutkimuksessa tiimin jäsenten hajaantuneisuus viittasi tilanteeseen, jossa tiimin jäsenet olivat fyysisesti eri paikoissa ja viestivät teknologian välityksellä. Tutkimuksessa selvisi muun mu-

assa se, että tiimikoon kasvun ja tiimin hajaantuneisuuden myötä tiimin jäsenet eivät olleet niin tietoisia toisistaan, kun he olivat vuorovaikutuksessa keskenään. Tiimin jäsenet kokivat olevansa vuorovaikutuksessa pikemminkin koneiden kuin ihmisten kanssa. Tämä puolestaan johti siihen, että tiimin jäsenet näkivät vähemmän vaivaa tiimin tavoitteen saavuttamiseen eli olivat alttiimpia sosiaaliselle vetelehtimiselle. (Alnuaimi ym., 2010.) Turel ja Zhang (2011) puolestaan havaitsivat, että sosiaalinen vetelehtiminen teknologiavälitteisessä yhteistyössä vaikuttaa negatiivisesti siihen, miten hyödylliseksi yhteistyöalustan käyttö koetaan ja miten tehokkaaksi tiimin työskentely koetaan.

3 ARVON YHTEISLUONTI JA YHTEISTUHOAMINEN

Tässä tutkimuksessa tutkitaan positiivisia ja negatiivisia arvoprosesseja yhteistyöalustan käytöstä tiimin jäsenten näkökulmasta. Tutkimuksessa hyödynnetään palvelukeskeisen logiikan näkökulmaa, jonka mukaan arvo on aina yhteisluotua eri toimijoiden resurssien integroimisen kautta (Vargo & Lusch, 2016). Näkökulma kuitenkin korostaa sitä, että ainoastaan käyttäjä voi määrittellä arvon kokemuksiansa kautta (Vargo & Lusch, 2008a; Vargo ym., 2008). Siksi palvelukeskeisen logiikan näkökulma sopii tähän tutkimukseen.

Palvelukeskeinen logiikka antaa kuitenkin kuvan siitä, että resurssien integroiminen johtaisi vain positiivisiin lopputuloksiin (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Prior & Marcos-Cuevas, 2016). Tämän vuoksi palvelukeskeistä logiikkaa täydentämään on esitelty näkökulma arvon yhteistuhomisesta (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010), jossa palvelun käyttö johtaa negatiivisiin lopputuloksiin (Lintula ym., 2018).

Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti palvelukeskeisen logiikka. Tämän jälkeen tarkastellaan arvon yhteisluontia ja arvon yhteistuhomista sekä arvoprosesseihin liittyviä ristiriitoja. Lopuksi käsitellään arvon määräytymistä käytön kautta.

3.1 Palvelukeskeinen logiikka

Vargo ja Lusch (2004) esittelivät palvelukeskeisen logiikan, joka on noussut perinteisen tuotokeskeisen logiikan (engl. goods-centered dominant logic) tilalle. Perinteisesti kirjallisuudessa arvon ajateltiin sisältyvän tuotteeseen, jota kuluttajille kaupataan (Grönroos, 2006). Tuotokeskeisen logiikan mukaan tuotteen valmistava yritys määritteli arvon, joka sisältyi valmistettuun tuotteeseen. Tuotokeskeisen logiikan mukaan kuluttajan roolina oli olla tuotteen vastaanottaja. (Vargo & Lusch, 2004.) Kuluttaja vastaanotti valmista arvoa tuotteen muodossa vaihtamalla rahaa tuotetta vastaan, ja näin tuotokeskeinen logiikka perustui vaihtoarvoon (engl. value-in-exchange) (Vargo ym., 2008).

Tilalle nousseen palvelukeskeisen logiikan mukaan arvon luonnissa on aina kyse arvon yhteisluonnista (Vargo & Lusch, 2004; Vargo ym., 2008), jolloin palveluntarjoaja ei voi välittää asiakkaalle valmista arvoa (Vargo & Lusch, 2016). Palvelukeskeistä logiikkaa on kehitetty jatkuvasti siitä lähtien, kun se ensimmäisen kerran esiteltiin vuonna 2004 (esim. Vargo & Lusch, 2008a, 2016). Palvelukeskeinen logiikka muodostuu 11 perustavasta lähtökohdasta (engl. foundational premise). Näistä perustavista lähtökohdista viittä pidetään perusoletuksina eli aksioomina (engl. axiom), joista muut perustavat lähtökohdat voidaan johtaa. (Vargo & Lusch, 2016.) Seuraavaksi tarkastellaan palvelukeskeistä logiikkaa näiden viiden aksiooman kautta.

Ensimmäinen perusoletuksista on se, että palvelu (engl. service) on kaiken vaihdannan perustava lähtökohta (Vargo & Lusch, 2008a). Palvelu on siis aina se, mitä vaihdetaan (Vargo & Lusch, 2008b; Lusch & Nambisan, 2015). Palvelu voi tapahtua kaikenlaisissa sosiaalisissa tai taloudellisissa konteksteissa (Vargo & Lusch, 2016). Palvelu on prosessi (Lusch & Vargo, 2006; Vargo & Lusch, 2008b; Vargo & Lusch, 2016), jossa yhden osapuolen kompetensseja eli tietoa ja taitoa käytetään toisen osapuolen tai osapuolen itsensä hyödyksi (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Vargo, 2014, s. 12). Huomioitavaa on se, että ”palvelut” monikossa viittaa aineettomiin hyödykkeisiin (Vargo & Lusch, 2008b).

Yksinkertaisesti sanottuna palvelulla viitataan resurssien käyttämiseen muiden hyödyksi tai omaksi hyödyksi (Lusch & Nambisan, 2015). Resurssit voivat olla joko operantteja (engl. operant) tai operandeja (engl. operand). Operantit resurssit ovat aineettomia, jatkuvia ja dynaamisia. Operantteja resursseja ovat esimerkiksi tieto ja taidot. (Vargo & Lusch, 2004.) Myös teknologia voidaan nähdä operanttina resurssina (Akaka & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2016). Operandit resurssit ovat aineellisia resursseja, joiden kautta operantteja resursseja välitetään (Vargo & Lusch, 2004). Operantit resurssit vaikuttavat muihin resursseihin arvon luomiseksi. Esimerkiksi tuotteiden tekemiseen ja niiden käyttämiseen tarvitaan operantteja resursseja arvon luomiseksi. (Lusch & Vargo, 2014, s. 13.) Palvelukeskeisen logiikan keskiössä ovat operantit resurssit (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Nambisan, 2015; Vargo & Lusch, 2016), sillä niiden avulla voidaan saavuttaa strategista etua (Vargo & Lusch, 2016).

Toinen perusoletus osoittaa, että arvo on aina yhteisluotua. Arvon yhteisluontiin osallistuu monta toimijaa, ja hyödynsaaja (engl. beneficiary) on aina yksi näistä toimijoista. Hyödynsaajalla viitataan palvelun vastaanottajaan, joka on arvon yhteisluonnin keskiössä. Toimijat eivät siis voi toimittaa arvoa valmiina hyödynsaajalle. Sen sijaan toimijat osallistuvat arvon yhteisluontiin arvolutauksien (engl. value proposition) luomisen ja tarjoamisen kautta. (Vargo & Lusch, 2016.) Geneeristä termiä ”toimija” käytetään valmistajien (engl. producer) ja kuluttajien (engl. consumer) sijasta, jotta ei synny mielikuvaa siitä, että toinen toimija olisi arvon luoja ja toinen arvon kuluttaja (Vargo & Lusch; Lusch & Nambisan, 2015). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toimijat olisivat identtisiä, vaan antaa mahdollisuuden luonnehtia toimijat tilanteen ja kontekstin mukaisesti (Vargo & Lusch, 2016).

Kolmas perusoletus viittaa siihen, että kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien integroijia, mikä viittaa siihen, että arvonluonnin konteksti muodostuu verkostoista (Vargo & Lusch, 2008a). Toimijat integroivat resurssejaan ja siten osallistuvat palvelun vaihtoon luoden arvoa yhdessä. Toisen toimijan resursseja voidaan hyödyntää joko suorasti tai epäsuorasti. Vaikka arvon yhteisluonti tapahtuu toimijoiden verkostossa, arvo on erilainen jokaiselle hyödynsaajalle. (Vargo & Lusch, 2016.) Neljäs perusoletus osoittaa sen, että hyödynsaaja määrittelee arvon, ja näin ollen arvo on aina ainutlaatuinen ja fenomenaalinen/kokemusperäinen (Vargo & Lusch, 2008a; Vargo ym., 2008).

Viides perusoletus osoittaa, että toimijoiden luomat instituutiot ja institutionaaliset järjestelmät ohjaavat arvon yhteisluontia. Instituutioilla viitataan muun muassa lakeihin, normeihin, merkityksiin, sääntöihin ja käytäntöihin. Institutionaaliset järjestelmät puolestaan ovat instituutioista muodostuvia toisiinsa liittyviä kokoelmia. (Vargo & Lusch, 2016.)

Palvelukeskeisestä logiikasta on tullut vakiintunut viitekehys, jonka mukaan palveluntarjoajien ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus palvelukohtaamisissa voidaan nähdä arvon yhteisluontiprosesseina. Palvelukeskeistä logiikkaa on hyödynnetty useissa eri tieteenaloissa, kuten markkinoinnissa ja tietojärjestelmätieteessä. (Lintula ym., 2018.)

3.2 Arvon yhteisluonti ja sen konteksti

Palvelukeskeisen logiikan mukaisesti arvonluontiin osallistuu monta toimijaa, joten arvo on aina yhteisluotua (Vargo ym., 2008; Vargo & Lusch, 2016). Lisäksi arvon yhteisluontiin osallistuu aina hyödynsaaja (Vargo & Lusch, 2016). Näkökulmasta riippuen hyödynsaajalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi palveluntarjoajaa, asiakasta tai käyttäjää (Lusch & Nambisan, 2015; Vargo & Lusch, 2016). Olennaista on se, että arvoa ei voida nähdä yhden toimijan luomana (Chandler & Vargo, 2011; Vargo & Lusch, 2017). Yhden toimijan resurssia ei voida käyttää yksinään, vaan se täytyy integroida muiden resurssien kanssa arvon muodostumiseksi (Lusch & Nambisan, 2015).

Arvon yhteisluontia voidaan havainnollistaa palvelutieteen (engl. service science) näkökulmalla, joka pohjautuu palvelukeskeiseen logiikkaan. Näkökulmassa arvon yhteisluontia tarkastellaan palvelujärjestelmien (engl. service system) välisenä vuorovaikutuksena. (Vargo ym., 2008; Maglio, Vargo, Caswell & Spohrer, 2009.) Palvelujärjestelmillä tarkoitetaan arvon yhteisluontikonfiguraatioita (engl. value co-creation configuration), jotka muodostuvat ihmisistä, teknologiasta, informaatiosta sekä palvelujärjestelmiä yhdistävistä arvolupauksista (Maglio & Spohrer, 2008). Palvelujärjestelmän tarkoituksena on hyödyntää omia resurssejaan ja muiden resursseja parantaakseen sekä omaa että muiden tilannetta. Sekä yksilöt, ryhmät, organisaatiot, yritykset että hallitukset voidaan nähdä palvelujärjestelminä, jos ne hyödyntävät resurssejaan toisiaan hyödyttävällä tavalla. (Vargo ym., 2008.) Pienimpänä palvelujärjestelmänä voidaan tar-

kastella yksilöitä (Maglio & Spohrer, 2008), kuten tässä tutkimuksessa yhteistyöalustoja käyttävien tiimien jäseniä.

Palvelujärjestelmät vaihtavat resurssejaan eli palveluitaan toisen palvelujärjestelmän kanssa. Palveluntarjoajat ehdottavat arvoa kompetensseihinsa ja kykyihinsä perustuen. Muut palvelujärjestelmät, jotka tarvitsevat resursseja, voivat joko hyväksyä, hylätä tai sivuuttaa palveluntarjoajan arvolupauksen. (Vargo ym., 2008.) Arvolupaukset voidaankin nähdä toimijan kutsuna toiselle toimijalle ottaa palvelu käyttöön (Chandler & Lusch, 2015), ja hyväksytyinä ne muodostavat yhteyksiä palvelujärjestelmien välille (Vargo ym., 2008). Eri toimijat arvioivat arvolupaukset eri tavoin (Chandler & Lusch, 2015). Olennaista arvon realisoitumiseksi on se, että palveluntarjoajan resurssien tulee integroitua hyödynsaajan resurssien kanssa (Vargo ym., 2008).

Arvon yhteisluonti ei ole rajoittunut kahden palvelujärjestelmän, kuten yrityksen ja asiakkaan, väliseen arvon yhteisluontiin (Vargo ym., 2008; Echeverri & Skälén, 2021). Arvon yhteisluonti tapahtuu integroimalla olemassa olevia resursseja resursseihin, jotka ovat peräisin monilta muilta eri palvelujärjestelmiltä, jotka ympäröivät hyödynsaajaa. Nämä palvelujärjestelmät voivat vaikuttaa hyödynsaajan hyvinvointiin hyödynsaajan kontekstissa. (Vargo ym., 2008.) Esimerkiksi yliopistossa arvon yhteisluonnin prosessi on esimerkiksi oppimisen prosessi, jossa opiskelija ja professori integroivat ja hyödyntävät arvon yhteisluonniksi sekä omia resurssejaan että ympäröiviä resursseja, kuten muita opiskelijoita, professoreja, kirjoja ja tietojärjestelmiä (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011).

Arvoa havaitaan ja määritellään ainoastaan resurssien käytön kautta (Lusch & Vargo, 2006; Lusch & Vargo, 2014, s. 144), mikä tapahtuu aina tietyssä kontekstissa (Lusch & Nambisan, 2015). Yhteisluotu arvo voidaan nähdä palvelujärjestelmän hyvinvoinnin parantumisenä, ja arvoa voidaan arvioida järjestelmän sopeutuvuudella ympäristöönsä (Vargo ym., 2008). Konteksti on siis oleellinen arvon yhteisluonnissa (Vargo ym., 2008; Chandler & Vargo, 2011). Konteksti muodostuu eri toimijoista ja niiden välisistä suhteista. Toimijat ovat sidoksissa toisiinsa resurssiensa kautta. Kaikki toimijat tuovat arvon yhteisluontiin jotain ainutlaatuista ja vaikuttavat siten muihin kontekstin toimijoihin ja kontekstiin kokonaisuudessaan. (Chandler & Vargo, 2011.) Konteksti on muuttuva, sillä toimijoiden välille voi muodostua uusia yhteyksiä tai toimijoiden välinen yhteys voi katketa (Lusch & Nambisan, 2015). Myös palvelukeskeisen logiikan instituutiot eli esimerkiksi lait, säännöt, merkitykset, normit ja käytännöt sekä niistä muodostuvat kokoelmat ovat osa kontekstia (Vargo & Lusch, 2016).

Resurssien integroiminen on riippuvainen kontekstista (Plé, 2016). Resurkseista tulee ”resursseja” niitä ympäröivän kontekstin myötä (Chandler & Vargo, 2011). Resurssit voivat olla arvokkaampia yhdessä kontekstissa ja ei-niin-arvokkaita toisessa (Vargo ym., 2008; Chandler & Vargo, 2011; Akaka, Vargo & Schau, 2015). Esimerkiksi auto ei olisi arvokas resurssi kontekstissa, jossa kukaan ei osaisi ajaa, kenelläkään ei olisi mahdollisuutta saada polttoainetta ja huoltoa autolleen (operantit ja operandit resurssit) tai autolla ei olisi mitään merkitystä sosiaalisessa ympäristössään (instituutio) (Vargo ym., 2008).

Chandler ja Vargo (2011) esittelivät arvon yhteisluonnin kolme eri kontekstia, jotka ovat olemassa yhtä aikaa. Nämä ovat mikro-, meso- ja makrokontekstit. Lisäksi metakonteksti kattaa kaikki kolme kontekstia. Mikrokonteksti tai yksilöllinen taso käsittelee arvon yhteisluontia kahden toimijan välillä. Meso-konteksti puolestaan käsittelee sitä, kuinka arvon yhteisluontia voi tapahtua kahden toimijan välillä kolmannen toimijan kautta. Kaikki toimijat eivät ole suoraan toisiinsa linkittyneinä. Arvon yhteisluonti toimijoiden välillä voi siis tapahtua epäsuorasti yhden toimijan kautta. Makrokonteksti puolestaan koostuu monimutkaisesta verkostosta, jossa arvoa luodaan toimijoiden välillä sekä suorasti että epäsuorasti. Metakonteksti puolestaan käsittelee arvon yhteisluontia monimutkaisten toimijaverkostojen eli palveluekosysteemien välillä. Metakonteksti kattaa kaikki palvelujen vaihdot eli resurssien käyttämisen jonkun toimijan hyödyksi. (Chandler & Vargo, 2011.)

Arvon yhteisluontia voidaan siis tarkastella sekä kaikenkattavasta palveluekosysteemisestä näkökulmasta että yksittäisen toimijan uniikista yksilöllisestä näkökulmasta. Yksittäisen toimijan yksilöllinen arvon yhteisluonti ei koskaan ole irrallaan kaiken kattavasta palveluekosysteemistä. Yksittäisen toimijan näkökulma voidaan kuitenkin ymmärtää toimijan suorassa kontekstissa. (Chandler & Vargo, 2011.) Tässä tutkimuksessa arvon yhteisluontia tarkastellaan yksittäisten toimijoiden eli tiimin jäsenten näkökulmasta heidän kontekstissaan.

Yksi arvon yhteisluonnin väärinymmärryksistä palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta on se, että arvon yhteisluonti nähdään asiakkaan aktiivisena osallistumisena prosesseihin, joiden aikana yritys muun muassa suunnittelee ja valmistaa tuotetta tai palvelua. Arvon yhteisluonti kuitenkin eroaa yhteistuotannosta (engl. co-production), jolla viitataan arvolupauksen luomiseen eli esimerkiksi juuri tuotteen tai palvelun suunnittelu- ja tuotantoprosessiin. (Vargo & Lusch, 2016.) Yhteistuotannossa on kyse asiakkaan ja yrityksen yhteisistä prosesseista arvolupauksen luomiseksi (Vargo, 2008). Arvon yhteisluonnissa puolestaan on kyse monien, usein toisistaan tietämättömien, toimijoiden toiminoista, jotka vaikuttavat toistensa hyvinvointiin (Vargo & Lusch, 2016). Yhteistuotanto on verrattain vaihtoehtoista, kun taas arvon yhteisluonti ei ole vaihtoehtoista (Lusch & Vargo, 2014, s. 144; Vargo & Lusch, 2016). Arvon yhteisluonti on laajempi käsite, jonka alakäsitteenä yhteistuotanto voidaan nähdä (Lusch & Vargo, 2006; Lusch & Vargo, 2014, s. 144).

Yhteenvetona arvon yhteisluonnista voidaan sanoa, että arvoa yhteisluodaan kahden tai useamman toimijan integroidessa resurssiaan tavoitteenaan parantaa omaa ja toisen hyvinvointia (Lintula ym., 2018). Arvon yhteisluontia voidaan tarkastella mikrotasolla kahden toimijan, kuten palvelun tarjoajan ja käyttäjän, välisenä resurssien integroimisena. Palveluntarjoaja osallistuu arvon yhteisluontiin tarjoamalla käyttäjälle arvolupauksen, jonka käyttäjä voi hyväksyä, hylätä tai sivuuttaa. Käyttäjä integroi omia resurssiaan ja ympärillä olevia resursseja palveluntarjoajan arvolupauksen kanssa ja määrittelee arvon käyttäessään palvelua omassa kontekstissaan.

3.3 Arvon yhteistuoaminen

Toisin kuin palvelukeskeinen logiikka ja arvon yhteisluonti antavat olettaa, resurssien integroiminen ei aina johda positiivisiin lopputuloksiin (Echeverri & Skálén, 2011; Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Prior & Marcos-Cuevas, 2016), vaan arvo voi myös olla negatiivinen (Grönroos, 2008). Arvon yhteistuoamisen konsepti kattaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen negatiiviset lopputulokset (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri & Skálén, 2011). Plé ja Chumpitaz Cáceres (2010) määrittelevät arvon yhteistuoamisen palvelujärjestelmien välisenä vuorovaikutuksellisen prosessina, jossa resurssien integroiminen ja käyttäminen johtaa vähintään yhden palvelujärjestelmän (esimerkiksi yksilön tai organisaation) hyvinvoinnin heikkenemiseen. Määritelmä on rakennettu palvelukeskeisen logiikan ja palvelujärjestelmien terminologiaa ja näkemyksiä hyödyntäen, koska tutkimus esittelee arvon yhteistuoamisen määritelmän liittäväksi palvelukeskeiseen logiikkaan (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010).

Arvon yhteistuoamisen syiksi on tunnistettu muun muassa resurssien väärinkäyttö (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Vafeas, Hughes & Hilton, 2016; Smith, 2013; Prior & Marcos-Cuevas, 2016), resurssien puute (Vafeas ym., 2016; Prior & Marcos-Cuevas, 2016) ja se, että resursseja ei integroida ollenkaan (Plé, 2016). Plén ja Chumpitaz Cáceresin (2010) mukaan resursseja on väärinkäytetty silloin, kun palvelujärjestelmä on epäonnistunut integroimaan omia resurssejaan ja/tai toisen palvelujärjestelmän resursseja tavalla, joka on toisen palvelujärjestelmän mukaan sopivaa tai odotettua. Yksinkertaisesti arvon yhteistuoaminen johtuu ristiriidasta, joka vähintään yhdellä toimijalla on resurssien integroimiseen kohdistuvien odotuksien ja havaitun resurssien integroimisen välillä (Plé, 2017). Resurssien väärinkäyttö voi olla tahatonta tai tahallista (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010).

Plé (2016) osoittaa, että resurssien väärinkäytön lisäksi arvon yhteistuoamiseen voi johtaa myös se, että resursseja ei integroida ollenkaan joko tahattomasti tai tahallisesti. Esimerkiksi lääkäri voi tahallisesti jättää integroimatta potilaansa antamia tietoja eli resursseja. Lääkäri voi sivuuttaa ahdistuneen ja luulosairaana potilaan kuvailun mahdollisista sairauksista ja kehottaa tätä menemään kotiin. Tällainen tilanne lääkärin ja potilaan välillä voi johtaa arvon yhteistuoamiseen potilaan osalta. (Plé, 2016.)

Vafeasin ym. (2016) tutkimuksen mukaan arvon yhteistuoaminen (tutkimuksessa arvon heikentyminen (engl. value diminution)) voi johtua yhden tai useamman toimijan resurssien väärinkäytöstä tai puutteesta. Tutkimuksessa tunnistettiin resursseja, jotka voivat johtaa arvon heikentymiseen niiden väärinkäytön tai puutteen kautta. Nämä resurssit voidaan jakaa seuraaviin ylemmän tason resursseihin, jotka ovat toimijoiden välinen luottamus, viestintä, koordinointi, inhimillinen pääoma sekä toimijoiden väliset valtasuhteet. Esimerkiksi inhimillisen pääoman, kuten taitojen ja kykyjen, puute voi vähentää työn lopputuloksen laatua ja siten johtaa arvon heikentymiseen. (Vafeas ym., 2016.)

Smithin (2013) tutkimuksessa arvon yhteistuoamista tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta hyödyntämällä resurssien säilyttämisen teoriaa (engl. conservation of resources (COR) theory), joka keskittyy yksilön resurssien lisääntymisen ja vähenemisen vaikutuksiin yksilön hyvinvoinnissa. Tutkimuksessa arvo yhdistetään resurssien lisääntymiseen, mikä sopii yhteen Vargon ym. (2008) määritelmän kanssa, sillä siinä arvo ilmenee palvelujärjestelmän hyvinvoinnin lisääntymisenä. Tutkimuksessa tarkastellaan asiakkaiden näkökulmasta, kuinka organisaatiot väärinkäyttävät omiaan resurssejaan ja asiakkaidensa resursseja. Tutkimuksen mukaan arvon yhteistuoamista eli resurssien väärinkäyttöä ja hyvinvoinnin heikkenemistä tapahtuu asiakkaan näkökulmasta silloin, kun a) organisaatio odottamatta epäonnistuu odotettujen resurssien tarjoamisessa eli arvolupauksensa täyttämässä, b) resurssien integroiminen ei johda asiakkaan resurssien lisääntymiseen tai c) asiakkaan resurssit vähenevät odottamattomalla tavalla. Arvon yhteistuoaminen voi ilmetä myös edellä mainittujen yhdistelmänä. Resurssit voivat liittyä esimerkiksi materiaan, aikaan, rahaan, tietoon, itsetuntoon, statukseen sekä fyysiseen ja henkiseen vaivannäköön. (Smith, 2013.)

Toimijoiden käytäntöjen ja odotuksien yhteneväisyydellä on myös vaikutus arvon yhteisluontiin ja yhteistuoamiseen. Echeverrin ja Skálénin (2011) tutkimuksen mukaan arvon yhteistuoamista tapahtuu silloin, kun toimijat ovat eri mieltä siitä, millaiset menettelytavat, tietämys ja ymmärrys sekä sitoumukset kuuluvat osaksi toimijoiden vuorovaikutusta tietyntilanteissa. Toimijoiden käytännöt eivät siis ole yhtenäiset. Arvon yhteisluontia puolestaan tapahtuu silloin, kun toimijoilla on yhtenäiset käytännöt toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle. (Echeverri & Skálén, 2011.) Vastaavasti Plén ja Chumpitaz Cáceresin (2010), Smithin (2013) ja Plén (2016) tutkimuksista käy ilmi, että arvon yhteisluontia edesauttavat toimijoiden yhtenevät odotukset siitä, kuinka resursseja tulisi hyödyntää.

Arvon yhteistuoamisen vaikutukset eivät ole samanlaisia kaikille prosessiin osallistuneille palvelujärjestelmille. On mahdollista, että resurssien integroiminen johtaa yhden palvelujärjestelmän osalta arvon yhteistuoamiseen ja toisen osalta arvon yhteisluontiin. (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010.) Toimijat määrittelevät itsenäisesti, missä määrin arvoa on luotu tai tuhottu, vaikka he olisivatkin osallistuneet samaan arvoprosessiin (Vafeas ym., 2016). Tämä on linjassa palvelukeskeisen logiikan kanssa, sillä arvo on hyödynsaajan määrittelemä ja siten ainutlaatuinen (Vargo & Lusch, 2008a; Vargo ym., 2008).

Osassa tutkimuksia on esitetty, että toimijoiden välisellä vuorovaikutuksella voi olla neutraalejakin lopputuloksia. Esimerkiksi Makkonen ja Olkkonen (2017) esittelevät, että arvon yhteisluonnin ja arvon yhteistuoamisen lisäksi on olemassa arvon ei-luomisen (engl. value no-creation) käsite. Arvon ei-luominen tarkoittaa sitä, että resurssien integroimisen lopputulos ei ole positiivinen tai negatiivinen vaan neutraali. Priorin ja Marcos-Cuevasin (2016) mukaan arvon yhteistuoaminen puolestaan kattaa sekä neutraaleja että negatiivisia ilmentymiä. Tämän tutkimuksen laajuus huomioiden tässä tutkimuksessa arvon yhteistuoamisella viitataan prosessiin, jolla on negatiivisia lopputuloksia resurssien

väärinkäytön, resurssien puutteen tai resurssien integroimattomuuden sekä prosessiin liittyvien ristiriitaisten käytäntöjen ja odotuksien kautta.

Lisäksi osa tutkijoista pitää termiä ”arvon yhteistuoaminen” puutteellisenä. Esimerkiksi Vafeasin ym. (2016) mukaan arvon yhteistuoaminen on puutteellinen yleistermi, koska ”tuoaminen” viittaa pysyvään hyvinvoinnin heikkenemiseen. Sen sijaan he käyttävät termiä ”arvon heikentyminen”, joka kattaa tilanteet, joissa havaittu arvo ei ole paras mahdollinen ja on vähemmän kuin potentiaalinen arvo. Tällaisissa tilanteissa arvolopputus ei ole täysin tyydyttävä, mutta se on tietyiltä osin toteutunut. Toimijan hyvinvointi on siis voinut jollain tasolla parantua. (Vafeas ym., 2016.) Vastaavasta syystä Skålén, Pace ja Cova (2015) puolestaan käyttävät termiä ”arvon yhteisluonnin epäonnistuminen” (engl. failure in value co-creation), koska heidän tutkimuksessaan on kyse hetkellisestä, ei lopullisesta, hyvinvoinnin heikentymisestä. Echeverrin ja Skålénin (2021) mukaan ero näiden eri termien välillä on kuitenkin pitkälti semanttinen, koska nämä vaihtoehtoiset termit tunnistavat arvon yhteistuoamisen vuorovaikutukselliseksi prosessiksi, joka johtaa negatiivisen suuntaiseen muutokseen arvossa. Lisäksi termiä arvon yhteistuoaminen on käytetty laajasti kirjallisuudessa (Laud, Bove, Ranaweera, Leo, Sweeney & Smith, 2019). Näistä syistä tässä tutkimuksessa käytetään termiä arvon yhteistuoaminen.

3.4 Ristiriidat

Toimijoiden välinen vuorovaikutus ja resurssien integroiminen on dynaaminen prosessi, joka voi vaihtua arvon yhteisluonnista arvon yhteistuoamiseen tai toisin päin (Echeverri & Skålén, 2011; Plé, 2016). Esimerkiksi bussikuski tervehtii asiakasta, mutta asiakas valittaakin bussin myöhästymisestä, minkä jälkeen bussikuski ärjähtää asiakkaalle. Tällöin vuorovaikutus on alkanut arvon yhteisluonnilla mutta päätynyt arvon yhteistuoamiseen. (Echeverri & Skålén, 2011.)

Toisaalta osa tutkimuksista osoittaa, että arvon yhteisluonti ja yhteistuoaminen voivat olla olemassa yhtä aikaa (Prior & Marcos-Cuevas, 2016; Vartiainen & Tuunanen, 2016; Plé, 2017; Laud ym., 2019). Arvon yhteisluonti ei estä arvon yhteistuoamista (Prior & Marcos-Cuevas, 2016), vaan arvon yhteisluomista ja yhteistuoamista voi tapahtua yhtäaikaaisesti saman toimijan näkökulmasta (Vartiainen & Tuunanen, 2016; Laud ym., 2019). Vartiainen ja Tuunanen (2016) havaitsivat tutkimuksessaan geokätköilyn kontekstissa ristiriitoja. Esimerkiksi geokätköilijät pyrkivät yhteisöllisyyteen (arvon yhteisluonti) mutta samalla kilpailevat keskenään, mikä voi heikentää yhteisöllisyyttä (arvon yhteistuoaminen). Lisäksi geokätköilyn luonne ulkopuolisilta salaisena yhteisönä on ristiriidassa sen kanssa, että geokätköilystä kerrotaan ulkopuolisille, kuten perheelle, ystäville ja työkavereille. (Vartiainen & Tuunanen, 2016.) Tässä tutkimuksessa arvon yhteisluontia ja arvon yhteistuoamista käsitellään dynaamisena prosessina, jolla voi olla positiivisia tai negatiivisia lopputuloksia tai molempia yhtäaikaisesti.

3.5 Arvon määräytyminen käytön kautta

Arvoprosessit toimijoiden välillä ovat sidoksissa käyttäjien palvelukokemuksiin (Vartiainen & Tuunanen, 2016). Palvelukeskeisen logiikan mukaisesti hyödynsaaja määrittelee arvon, jolloin arvo on aina ainutlaatuinen ja kokemusperäinen (Vargo & Lusch, 2008a; Vargo ym., 2008). Kyseessä on käyttöarvo (engl. value-in-use) (Lusch & Vargo, 2006; Lusch & Vargo, 2014, s. 144), joka pohjautuu käyttäjän subjektiiviseen kokemukseen palvelun käytöstä (Grönroos & Voima, 2013). Eri toimijat saattavat kokea saman palvelun eri tavalla (Edwardsson ym., 2011), ja siten arvo on erilainen eri toimijoille (Vargo & Lusch, 2016; Kleinaltenkamp, Plewa, Gudergan, Karpen & Chen, 2017).

Vargon ym. (2008) mukaan arvo voidaan nähdä palvelujärjestelmän, eli esimerkiksi käyttäjän, hyvinvoinnin parantumisena. Vastaavasti Grönroos (2008) määrittelee arvon yksinkertaisesti siten, että käyttäjällä on (tai käyttäjä tuntee, että hänellä on) parempi tilanne palvelun käytön jälkeen kuin ennen käyttöä.

Macdonald ym. (2011) puolestaan määrittelevät käyttöarvon asiakkaan lopputulokseksi, pyrkimykseksi tai tavoitteeksi, joka saavutetaan palvelun kautta. Näkemyksen mukaan palvelun käyttöprosessi voidaan nähdä tarkoituksenmukaisena ja tavoiteorientoituneena (Macdonald, ym., 2011). Macdonaldin ym. (2011) määritelmä pohjautuu muun muassa Woodruffin (1997) määritelmään.

Woodruffin (1997) mukaan arvolla tarkoitetaan asiakkaan havaitsemia mieltymyksiä ja arviointeja tuotteen tai palvelun ominaisuuksia (attribuutteja), ominaisuuksien suoriutumista ja käytön seurauksia kohtaan. Arvo saa alkunsa tuotteen tai palvelun käytöstä, joka helpottaa tai estää asiakasta tämän tavoitteiden ja pyrkimyksien saavuttamisessa (Woodruff, 1997).

Woodruffin (1997) määritelmä huomioi sekä halutun että havaitun arvon. Lisäksi määritelmä korostaa sitä, että arvo on peräisin asiakkaan opituista näkemyksistä, mieltymyksistä ja arvioinneista. Määritelmä yhdistää tuotteet ja palvelut käyttötilanteisiin ja niihin liittyviin seurauksiin, joita tavoiteorientoituneet asiakkaat kokevat. Määritelmä on sidoksissa means-end-malliin, jonka tarkoituksena on selittää, kuinka tuotteen tai palvelun valinta auttaa saavuttamaan haluttuja lopputiloja. Valintoja tehdessään kuluttajat kategorisoivat tuotteita ja palveluita niiden ominaisuuksien mukaan. (Gutman, 1982.) Mallin mukaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien käyttö johtaa seurauksiin (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988). Seuraukset puolestaan voivat siirtää kuluttajan kohti haluttua olemassaolon lopputilaa. Valintoja tehdessään kuluttajat pyrkivät valitsemaan tuotteita, jotka voivat auttaa heitä saavuttamaan haluamiaan seurauksia ja siten haluttuja olemassaolon lopputiloja. (Gutman, 1982.) Valintaprosessin aikana means-end-malli kuvaa haluttua arvoa, mutta Woodruffin (1997) mukaan mallin avulla voidaan kuvata myös käytön kautta havaittua arvoa. Asiakkaat arvioivat käyttökokemuksiaan ominaisuuksien, ominaisuuksien suoriutumisen ja käytön seurauksien kautta (Woodruff, 1997).

Means-end-mallia ja palvelukeskeistä logiikkaa yhdistäen Elo ym. (2021) määrittelevät myös, että käyttäjien henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet luovat tarpeita palvelun käytölle ja ohjaavat sitä, kuinka käyttäjät määrittelevät positiivisia ja negatiivisia arvolopputuloksia (engl. value outcome). Yksinkertaistettuna Elon ym. (2021) mukaan koetut arvolopputulokset ovat peräisin siitä, kuinka käyttäjät määrittelemät palvelun tukevan heidän henkilökohtaisia arvojaan ja tavoitteitaan.

Edellä esitellyt määritelmät osoittavat, että käyttöarvo on sidoksissa käyttäjän tavoitteisiin, haluihin ja mieltymyksiin. Näiden lisäksi olennaista arvon määrittelyssä on konteksti, sillä arvo määritellään resurssien käytön kautta tietyssä kontekstissa (Vargo ym., 2008; Lusch & Nambisan, 2015). Yksittäisen toimijan arvoprosessit ovat samanaikaisesti osa mikro-, meso- ja makrokontekstia sekä metakontekstia. Konteksti kehystää toimijan arvoprosesseja ja resurssien potentiaalia toimijan uniikista näkökulmasta. (Chandler & Vargo, 2011.) Esimerkiksi Vargon ym. (2008) määritelmässä arvo ilmenee hyvinvoinnin parantumisena, mutta arvoa voidaan mitata palvelujärjestelmän sopeutumisenä ympäristöönsä. Macdonaldin ym. (2011) määritelmässä käyttöarvo määritellään asiakkaan saavuttamaksi lopputulokseksi, pyrkimykseksi tai tavoitteeksi. Käyttöarvo saa kuitenkin alkunsa monista eri resursseista, jotka ovat asiakkaan ympärillä. Nämä resurssit ovat peräisin asiakkaalta, palveluntarjoajalta ja muilta toimijoilta. (Macdonald ym., 2011.)

Kontekstin merkitys arvon määräytymisessä näkyy Edvardssonin ym. (2011) tutkimuksessa, jonka mukaan arvolla on kollektiivinen ja intersubjektii- vinen ulottuvuus ja arvo tulisi ymmärtää sosiaalisessa kontekstissa (engl. value-in-social-context). Yksilön käyttäytyminen resursseja käyttäessä ja havainnot arvosta määräytyvät sen mukaan, millaisessa sosiaalisessa kontekstissa toimija on ja millaisessa asemassa toimija kontekstissa on. Toimijoiden muodostamaan sosiaaliseen kontekstiin liittyvät normit ja arvot vaikuttavat arvoprosesseihin. Ne ohjaavat sitä, mikä on hyväksyttävää ja epähyväksyttävää toimijoiden ollessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Edvardsson ym., 2011.) Toisin sanoen instituutiot ohjaavat arvoprosesseja (Vargo & Lusch, 2016).

Vastaavasti konteksti näkyy myös Helkkulan, Kelleherin ja Pihlströmin (2012) määritelmässä, jossa arvo määritellään kokemuksena. Arvo kokemukse- na (engl. value in the experience) on yksilöllisesti intrasubjektii- vinen ja sosiaali- sesti intersubjektii- vinen ilmiö, joka muodostuu yksilön omassa sosiaalisessa kontekstissa. Toisin sanoen yksilöt määrittelevät arvon yksilöllisesti mutta ja- kavat tiettyjä kokemuksia ja näkemyksiä muiden toimijoiden kanssa, mikä te- kee arvosta myös intersubjektii- visen ilmiön. (Helkkula ym., 2012.)

Käyttökonteksti voi vaikuttaa arvoon siten, että yksilön havaitsema käyt- töarvo voi olla sekä yksilöllisistä että kollektiivista (Macdonald, Kleinalten- kamp & Wilson, 2016; Kleinaltenkamp ym., 2017). Kleinaltenkamp ym. (2017) argumentoivat konseptuaalisessa tutkimuspaperissaan, että yksilö voi kokea sekä yksilöllisiin että kollektiivisen kokonaisuuden tavoitteisiin liittyvää käyt- töarvoa käyttöprosesseista, joihin osallistuu monta toisiinsa sidoksissa olevaa toimijaa. Yksinkertaistetusti käyttöprosessiin osallistuvista toimijoista muodos-

tuva ryhmää voidaan kutsua käyttökeskittymäksi (engl. usage center) (Macdonald ym., 2016). Yksilöllisellä käyttöarvolla (engl. individual value in use) viitataan yksilön omiin tavoitteisiin (Macdonald ym., 2016). Kollektiivisella käyttöarvolla (engl. collective value in use) viitataan tavoitteisiin, joita on kollektiivisella kokonaisuudella, jonka jäseneksi yksilö kokee kuuluvansa. Tällainen kollektiivinen kokonaisuus voi olla esimerkiksi organisaatio, osasto, tiimi tai perhe. (Kleinaltenkamp ym., 2017.)

Arvoa on luokiteltu eri tavalla erilaisiin ulottuvuuksiin, kategorioihin ja tyyppeihin (Woodruff, 1997; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Esimerkiksi Holbrookin (1996, 2006) arvotypologian mukaan kulutuskokemukselta muodostuva arvo voi olla ulkoista (engl. extrinsic) tai sisäistä (engl. intrinsic) sekä yksilölähtöistä (engl. self-oriented) tai muu-lähtöistä (engl. other-oriented). Ulkoinen arvo liittyy kokemuksen utilitaristisuuteen ja toiminnallisuuteen. Kokemus on keino saavuttaa jokin haluttu tavoite. Sisäinen arvo puolestaan viittaa siihen, että kokemus itsessään on arvokas. Yksilölähtöinen arvo viittaa siihen, millainen vaikutus kokemuksella on yksilöön itseensä. Muu-lähtöinen arvo puolestaan liittyy siihen, että yksilön kokemuksen arvoon vaikuttavat muut toimijat tai se, kuinka muut reagoivat kokemukseen ja mikä vaikutus sillä on heihin. (Holbrook, 1996, 2006.) Arvo voidaan myös yksinkertaisesti jakaa utilitaristiseen tai hedoniseen arvoon. Utilitaristinen arvo viittaa siihen, että haluttu lopputulos tai hyöty on saavutettu. Hedonistinen arvo viittaa siihen, että kokemus itsessään on ollut palkitseva. (Babin, Darden & Griffin, 1994; Babin & James, 2010.)

Yksinkertaistetusti positiivinen tai negatiivinen arvio tiettyyn kontekstiin sijoittuvasta kokemuksesta määrittää sen, onko arvoa luotu vai ei (Akaka ym., 2015). Tässä tutkimuksessa yhteisluodun arvon määritelmän lähtökohtana hyödynnetään Vargon ym. (2008) määritelmää, jossa arvo ilmenee käyttäjän hyvinvoinnin parantumisena, ja arvoa mitataan sopeutumisenä käyttäjän ympäristöön eli kontekstiin. Hyvinvoinnin parantuminen nähdään Grönroosin (2008) määritelmän mukaisesti siten, että käyttäjällä on parempi tilanne palvelun käytön jälkeen. Käyttäjän tilanteen parantuminen voidaan nähdä Macdonaldin ym. (2011) ja Woodruffin (1997) määritelmiä soveltaen tilanteena, jossa käyttäjä saavuttanut tavoitteensa tai pyrkimyksensä omassa kontekstissään. Tilanteen parantuminen voi liittyä utilitaristiseen tai hedoniseen tavoitteeseen, joka puolestaan voi olla yksilöllinen tai kollektiivinen.

Vargon ym. (2008) määritelmä sopii lähtökohdaksi myös yhteistuhotun arvon määritelmää varten, koska Plé ja Chumpitaz Cáceres (2010) hyödyntävät tätä määritelmää ja määrittelevät, että arvon yhteistuhominen johtaa palvelujärjestelmän hyvinvoinnin heikkenemiseen. Toimijan havainnot yhteistuhotusta arvosta voivat ilmetä esimerkiksi siten, että toimija ei saavuta tavoitteitaan (engl. goal prevention) tai kokee menettäneensä tai käyttäneensä liikaa resursseja saatuihin hyötyihin verrattuna (engl. net decifit) (Prior & Marcos-Cuevas, 2016). Sekä yhteisluotuun että yhteistuhottuun arvoon vaikuttaa käyttäjän konteksti.

4 ARVOPROSESSIT YHTEISTYÖALUSTOILLA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten arvon yhteisluontia ja arvon yhteistehoamista tapahtuu tiimien jäsenten käyttäessä yhteistyöalustoja. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy. Tässä luvussa tarkastellaan yhteistyöalustan arvoprosesseja tiimikontekstissa yhdistämällä aiempaa tutkimusta yhteistyöalustoista sekä tutkimusta arvon yhteisluonnista ja arvon yhteistehoisesta. Luku toimii lähtökohtana empiiriselle tutkimukselle.

4.1 Arvoprosessit tiimin jäsenten kontekstissa

Tässä tutkimuksessa hyödynsääjia ovat tiimien jäsenet, jotka käyttävät yhteistyöalustoja erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyöalustoja kehittävät palveluntarjoajat tarjoavat erilaisia arvolupauksia käyttäjille yhteistyöalustojen kautta. Esimerkiksi yhteistyöalustat lisäävät tiimin välisen viestinnän näkyvyyttä kaikille tiimin jäsenille (Leonardi, 2014) ja luovat tiimin jäsenille suljetun tilan työskentelylle (Bulgurcu ym., 2018). Näitä voidaan pitää houkuttelevina arvolupauksina yhteistyöalustaa valitsevien tiimien näkökulmasta.

Yhteistyöalustalla yksinään ei ole arvoa, vaan se pitää yhdistää muiden resurssien kanssa arvon realisoimiseksi (Lusch & Nambisan, 2015). Ennen yhteistyöalustan käyttöä alusta on kuin tyhjä kuori (Nitschke & Williams, 2018). Näin ollen arvoprosessit yhteistyöalustalla eivät ole mahdollisia, jos tiimin jäsenet eivät yhdistä resurssiaan alustan kautta. Tiimin jäsenet voivat integroida resurssiaan yhteistyöalustalla esimerkiksi lähettämällä viestejä keskustelualueella, keskustelemalla etäkokouksessa sekä jakamalla ja muokkaamalla tiedostoja. Olennaista on se, että muut tiimin jäsenet käyttävät yhteistyöalustaa. Tämä siksi, että yhteistyötekniologioille tyypillisesti yhteistyöalustan käyttäminen yksin ei ole mahdollista (Brown ym., 2010). Yhteistyöalustan hyödyt eivät voi realisoitua, jos muut tiimin jäsenet eivät käytä alustaa (Kang ym., 2012).

Yksittäisen tiimin jäsenen näkökulmasta arvoprosesseihin yhteistyöalustoilla vaikuttavat palveluntarjoajan alustan ominaisuuksien lisäksi myös muut tiimin jäsenet ja heidän resurssinsa. Näin ollen tiimien jäsenten näkökulmasta arvoprosessien kontekstia voidaan havainnollistaa hyödyntämällä näkökulmaa käyttökeskittymästä (Macdonald ym., 2016; Kleinaltenkamp ym., 2017). Kleinaltenkampin ym. (2017) mukaan käyttökeskittymää kehystää niin sanottu päätoimija (engl. focal actor), mikä johtuu siitä, että resurssien integroimisesta muodostuva käyttöarvo on fenomenaalinen ja ainutlaatuinen kullekin toimijalle (Vargo & Lusch, 2016). Käyttökeskittymä muodostuu päätoimijasta eli resurssien integroijasta, pääresurssista (engl. focal resource), muista toimijoista eli resurssien integroijista sekä muista resursseista. Päätoimijalla viitataan toimijaan, jonka näkökulma on keskeinen tarkastelussa olevalle käyttöprosessille ja sen lopputulokselle. (Kleinaltenkamp ym., 2017.)

Käyttökeskittymä on olemassa päätoimijan näkökulmasta silloin, kun tämä käyttää pääresurssia, jota käyttää myös vähintään yksi toinen toimija. Päätoimijan ja muiden toimijoiden pääresurssin (ja muiden resurssien) käyttöprosessi on yhteen punoutunut. Muut toimijat ovat olennainen osa käyttökeskittymää, jos ne vaikuttavat positiivisella tai negatiivisella tavalla päätoimijan yksilöllisten ja/tai kollektiivisten arvojen saavuttamiseen. Pääresurssi on sellainen resurssi, joka on keskeinen jollekin tietylle resurssin integrointiprosessille ja jota vähintään yksi toinen toimija käyttää päätoimijan lisäksi. Muut resurssit ovat olennaisia, jos ne ovat jotenkin sidoksissa pääresurssin kanssa ja siten niillä voi olla vaikutus tietyn resurssin integrointiprosessin lopputulokseen. (Kleinaltenkamp ym., 2017.)

Näkökulmaa soveltaen yksi tiimin jäsen voidaan nähdä päätoimijana, jonka näkökulmasta arvoprosesseja tarkastellaan. Kyseisen tiimin jäsenen tiimikaaverit ovat niin sanottuja muita toimijoita, jotka osallistuvat yhteistyöalustan käyttöön tiimin jäsenen kanssa ja vaikuttavat siten tämän arvoprosesseihin. Yhteistyöalusta puolestaan voidaan nähdä pääresurssina, jonka kautta muita resursseja voidaan integroida. Yhteistyöalustan käyttöön liittyvät resurssit, kuten tiimiläisten tiedot, taidot ja ajatukset sekä alustalla jaetut tiedostot ja välitetyt liitteet ovat niin sanottuja muita resursseja.

Tiimin jäsenten käyttök kontekstiin vaikuttavat myös normit ja käytännöt, joita tiimin jäsenten välille muodostuu (Ellison, Gibbs & Weber, 2015; Raappana & Horila, 2020), kun tiimi käyttää yhteistyöalustaa (Raappana & Horila, 2020). Nämä instituutiot ohjaavat tiimin jäsenten arvoprosesseja (Vargo & Lusch, 2016) ja osoittavat, mikä tiimin jäsenten välisissä arvoprosesseissa on hyväksyttävää ja epähyväksyttävää (Edvardsson ym., 2011). Tiimit voivat mukauttaa käyttämiensä yhteistyöalustojen käyttötapoja ja sitä, mitä alustaa tai kanavaa käytetään kuhunkin tarkoitukseen (Thomas & Bostrom, 2010; Raappana & Horila, 2020). Esimerkiksi Bordin ym. (2018) tutkimuksessa käyttäjät suosivat pikaviestimiä nopeiden kysymysten esittämiseen, kun taas sähköpostia käytettiin merkityksellisempiin asioihin. Kun tiimin jäsenillä on yhteisymmärrys siitä, mitä yhteistyöalustan ominaisuutta tulee käyttää missäkin tilanteessa, tiimin jäsenet toimivat koordinoitummin ja suoriutuvat paremmin (Müller & Antoni, 2020).

Tiimin jäsenten välinen yhteisymmärrys voi siten edesauttaa arvon yhteisluontia.

Tiimin jäsenet käyttävät yhteistyöalustaa todennäköisesti yhteisesti sovitulla tavalla (Kang ym., 2012), mikä voi johtua siitä, että tiimin jäseniä yhdistää yhteinen tavoite. Tällöin todennäköisempää on, että tiimin jäsenten resurssien väärinkäyttö on tahatonta (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010). Tahatonta arvon yhteistuhomista voi esiintyä esimerkiksi silloin, kun tiimin jäsen ei osaa käyttää alustan ominaisuuksia. Esimerkiksi Karlin ym. (2021) tutkimuksessa videokokouksiin osallistuneiden työntekijöiden turhautuminen johtui muiden ongelmista kameran ja mikin käytössä.

Jos tiimin jäsenten käytännöt ja odotukset yhteistyöalustan käytöstä ovat kuitenkin ristiriidassa, yhteistyöalustan käyttö voi johtaa arvon yhteistuhomiseen (Plé ja Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri ja Skálén, 2011). Esimerkiksi Bordin ym. (2018) tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyöalustan ominaisuudet itsessään olivat riittäviä. Haasteet alustan käytössä olivat pikemminkin yhteydessä alustan käyttöön liittyviin organisaation ja tiimien käytäntöihin (Bordi ym., 2018). Yhteisten käytäntöjen muodostaminen onkin haasteena teknologiavälitteisessä yhteistyössä (Bjørn, Esbensen, Jensen & Matthiesen, 2014).

Tiimin jäsenet voivat käyttää samaa ominaisuutta eri tarkoituksiin ja eri tavalla. Erimielisyydet siitä, miten ominaisuutta tulisi käyttää, voivat aiheuttaa muun muassa ärsyntyymistä (Thomas & Bostrom, 2010). Jos tiimillä ei ole käytäntöjä eri kanavien käyttöön, alustan eri kanavia voidaan käyttää päällekkäin, mikä lisää viestintäkuormaa (Bordi ym., 2018). Tiimin jäsenillä voi myös olla erilaisia odotuksia esimerkiksi kameran käytöstä. Karlin ym. (2021) tutkimuksessa osa käyttäjistä koki, että kameran pitäminen kiinni häiritsee viestintää ja on epäkohteliasta, kun taas osa koki, että kamerat pitäisi pitää kiinni muun muassa Zoom-uupumuksen takia. Ristiriitaiset odotukset voivat koskea myös toimintatapoja etäkokouksessa. Sivunen ja Nordbäck (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimerkiksi tapa, jolla etäkokousta johdetaan, voi heikentää tiimin jäsenten tuntemaa sosiaalista läsnäoloa. Tiiminvetäjän tai muun osallistujan pitkät yksinpuhelut heikensivät kuuntelijoiden keskittymistä ja osallistumista (Sivunen & Nordbäck, 2015). Karlin ym. (2021) tutkimuksessa puolestaan etäkokouksia koskevat negatiiviset kokemukset liittyivät myöhässä saapuviin osallistujiin, agendan puuttumiseen, liian pitkiin kokouksiin, peräkkäisiin kokouksiin sekä muiden tehtävien tekemiseen kokouksen aikana.

Arvon yhteisluontia voi edesauttaa se, että tiimin jäsenet käyttävät yhteistyöalustaa palveluntarjoajan suunnittelemalla tavalla. Kangin ym. (2012) tutkimuksen mukaan tiimien jäsenten suoriutumiseen vaikutti positiivisesti se, että yhteistyöalustan käyttö oli linjassa sen kanssa, miten alusta oli suunniteltu käytettäväksi. Toisin sanoen, kun sekä tiimin jäsenten välillä että tiimin ja palveluntarjoajan välillä on yhtenevät käytännöt ja odotukset yhteistyöalustan käytöstä, arvon yhteisluonti on mahdollista (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri & Skálén, 2011). Vastaavasti arvon yhteistuhomiseen voi johtaa se, että yhteistyöalusta ei toimi tiimin jäsenten näkökulmasta odotetulla tavalla.

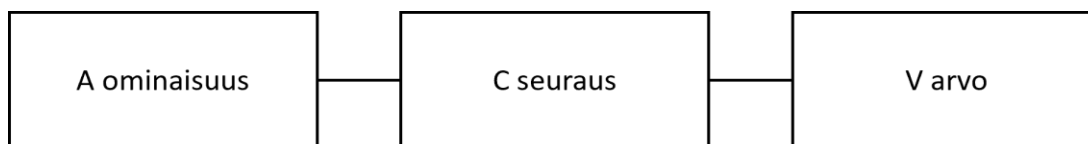
4.2 Yhteistyöalustan käyttö ja arvon määräytyminen

Yhteistyöalusta ja sen ominaisuudet antavat raamit tiimin jäsenten arvoprosesseille yhteistyöalustalla. Yhteistyöalustoissa on monia eri ominaisuuksia tiimin jäsenten väliselle viestinnälle, koordinoinnille ja yhteistyölle (Bala ym., 2017). Ominaisuuksien runsaus viittaa siihen, että arvoa on mahdollista muodostua ja tuhoutua monilla eri tavoilla. Luvussa kaksi esiteltyjä yhteistyöalustan käytön mahdollisuuksia ja haasteita voidaan pitää ilmentymänä arvon yhteisluonnista ja arvon yhteistehoamisesta. Arvon yhteisluonnin ilmentymiä ovat esimerkiksi viestintäominaisuuksien viestinnän näkyvyys ja siitä johtuvat positiiviset vaikutukset suoriutumisessa tai yhteistyöalustan käytöstä johtuva tehokkuus. Arvon yhteistehoamista ilmentävät esimerkiksi videokokouksista johtuva uupumus sekä tiiviistä viestinnästä ja työn keskeytyksistä johtuva stressi.

Yhteistyöalustan käyttökonteksti vaikuttaa tiimin jäsenen havaitsemaan arvoon siten, että arvo voi olla sekä yksilöllinen että kollektiivinen. Yhteisluotu tai yhteistuhottu arvo voi perustua tiimin jäsenen omiin tai tiimin yhteisiin tavoitteisiin. (Macdonald ym., 2016; Kleinaltenkamp ym., 2017.) Tiimin tavoiteorientaatio (engl. team goal orientation) muodostaa tiimille yhteisen käsityksen siitä, mikä ohjaa tiimin toimintaa ja lopputuloksia. Tiimin jäsenet ja tiimi voivat tavoitteissaan orientoitua esimerkiksi oppimiseen, hyvään suoriutumiseen ja epäonnistumisen välttämiseen. (Mehta & Mehta, 2018.) Esimerkiksi tehtäviin liittyvä viestintä tiimin yhteisellä kanavalla voi auttaa tiimin jäsentä tekemään työnsä paremmin ja siten saavuttamaan suoriutumiseen liittyvän tavoitteen. Tämä siksi, että esimerkiksi Cuin ym. (2020) tutkimuksen mukaan viestinnän näkyvyys yhteistyöalustalla auttaa tiimin jäsenten tietämyksen jakamista, mikä parantaa tiimin jäsenten suoriutumista.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten arvon yhteisluontia ja yhteistuhuamista tapahtuu tiimien jäsenten käyttäessä yhteistyöalustoja. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa sekä millaisia mahdollisuuksia (arvon yhteisluonti) ja haasteita (arvon yhteistuhuaminen) yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käytöllä on. Arvoprosesseja tutkitaan tiimien jäsenten näkökulmasta, heidän kokemuksiaan tarkastelemalla. Näin ollen laadullinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen (Hennink, Hutter & Bailey, 2020, s. 10). Tutkimusta ohjaa tulkinnallisuuden paradigma eli interpretivismi, joka auttaa ymmärtämään ihmisen ajattelua ja toimintaa sosiaalisissa konteksteissa (Klein & Myers, 1999). Tulkinnallisuuden paradigman mukaisesti ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimalla merkityksiä, joita ihmiset antavat sille (Orlikowski & Baroudi, 1991). Yksi laadullisen tutkimusaineiston keräämistavoista on haastattelujen toteuttaminen (Hennink ym., 2020, s. 16). Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään yksilöhaastatteluilla laddering-menetelmän mukaisesti (Reynolds & Gutman, 1988). Laddering-haastattelujen avulla voidaan saada selville, kuinka tiimin jäsenet yhdistävät yhteistyöalustan ominaisuudet erilaisiin seurauksiin ja lopulta arvoihin. Haastatteluista saadaan ominaisuuksista (engl. attribute), niiden käytön seurauksista (engl. consequence) ja arvoista (engl. value) muodostuvia ketjuja (ks. kuvio 1). (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers, Gengler & Tuunanen, 2003; Tuunanen & Peffers, 2018.)



KUVIO 1 Laddering-ketju (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003; Tuunanen & Peffers, 2018).

Nämä ketjut kuvaavat tiimien jäsenten positiivisia ja negatiivisia kokemuksia yhteistyöalustojen käytöstä tiimikontekstissa. Toisin sanoen ketjut kuvaavat

yhteistyöalustan käytön arvoprosesseja tiimin jäsenten näkökulmasta. Menetelmä auttaa havainnollistamaan, kuinka yhteistyöalustan käyttö voi johtaa positiivisiin ja negatiivisiin seurauksiin ja siten yhteisluotuun tai yhteistuhottuun arvoon.

Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin laddering-menetelmää. Tämän jälkeen käsitellään tutkimusaineiston tiedonkeruuta ja analysointia.

5.1 Laddering-menetelmä

Laddering-syvähaastattelumenetelmän avulla voidaan tunnistaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksien, ominaisuuksien käytön seurauksien ja seurauksiin liittyvien arvojen keskinäisiä suhteita (Reynolds & Gutman, 1988). Peffersin ym. (2003) sekä Tuunasen ja Peffersin ym. (2018) mukaan laddering-menetelmä pohjautuu psykologi George Kellyn (1955) persoonallisten konstruktoiden teoriaan eli PCT-teoriaan (engl. personal construct theory), jonka avulla voidaan saada selville yksilöiden tietorakenteita (engl. knowledge structure). Teoria havainnollistaa, kuinka ihmiset hahmottavat maailmaa. Teorian mukaan ihmiset havaitsevat ja muodostavat konstruktioita (tai rakenteita), jotka kuvailevat todellisuuden tilanteiden ja asioiden ominaisuuksia ja käyttäytymistä, niistä johtuvia seurauksia ja seurauksien vaikutuksia henkilökohtaisiin arvoihin. Teorian mukaan yksilö havaitsee, että järjestelmän ominaisuuksilla on tiettyjä seurauksia, joilla puolestaan on tiettyä arvoa yksilölle. (Peffers ym., 2003; Tuunanen & Peffers, 2018.)

Laddering-menetelmän taustalla vaikuttaa myös Gutmanin (1982) means-end-malli. Laddering-haastatteluista muodostuvat ketjut ovat means-end-mallin rakenteen mukaisia (Reynolds & Gutman, 1988). Means-end-mallin tarkoituksena on selittää, kuinka tuotteen tai palvelun valinta auttaa kuluttajaa saavuttamaan haluttuja lopputiloja. Mallin mukaan tuotteen tai palvelun ominaisuudet ovat keinoja ("means"), jotka voivat tuottaa haluttuja seurauksia. Seurauksilla puolestaan on mahdollisuus siirtää kuluttaja kohti haluttua lopputilaa. Mallissa arvot ovat näitä haluttuja olemassaolon lopputiloja ("ends"), jotka ohjaavat kuluttajan valintoja. (Gutman, 1982.) Means-end-ketju muodostuu kolmesta tasosta: ominaisuuksista, seurauksista ja arvoista (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988). Ketju keskittyy ominaisuuksien ja seurauksien sekä seurauksien ja arvojen välisiin yhteyksiin (Gutman, 1982).

Keskeistä means-end-mallissa on se, että yksilöt ovat tavoiteorientoituneita (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007) ja hankkivat ja käyttävät tuotteita tai palveluita saavuttaakseen haluttuja lopputiloja (Khalifa, 2004). Means-end-mallin mukaan arvot eli halutut olemassaolon lopputilat ohjaavat kuluttajien valintoja, vaikka he eivät välttämättä tiedosta sitä (Gutman, 1982).

Mallin mukaan kuluttajien toiminnalla on aina seurauksia. Kuluttajat oppivat yhdistämään tiettyjä seurauksia tietynlaiseen toimintaan. Seuraukset johtuvat kuluttajien toiminnasta suorasti tai epäsuorasti ja voivat olla haluttuja tai epämieluisia. Kuluttajat pyrkivät toimimaan siten, että heidän toimintansa joh-

taisi haluttuihin seurauksiin ja minimoisi epämieluisat seuraukset. Kun kuluttajat tekevät valintoja, he kategorisoivat tuotteita ja palveluita niiden ominaisuuksien perusteella. Kategorisoinnin tarkoituksena on tunnistaa sellaisia tuotteita tai palveluita, joilla on ominaisuuksia, jotka voivat auttaa kuluttajia saavuttamaan haluamiaan seurauksia ja siten haluttuja olemassaolon lopputiloja. (Gutman, 1982.)

Means-end-mallin määritelmä arvosta on erilainen kuin tässä tutkimuksessa hyödynnettävä määritelmä. Means-end-mallissa halutut olemassaolon lopputilat eli arvot viittaavat kuluttajan henkilökohtaisiin arvoihin (tai tavoitteisiin), jotka ohjaavat kuluttajan valintoja ja antavat seurauksille merkityksen (Gutman, 1982). Means-end-malli kuitenkin sopii myös tämän tutkimuksen näkemykseen siitä, että arvo muodostuu käytön kautta tietyssä kontekstissa. Mallin mukaan tuotteen tai palvelun kulutuksen tulee tapahtua, jotta halutut seuraukset voivat realisoitua. Means-end-mallin mukaan kulutuksen seuraukset voivat olla myös epämieluisia. (Gutman, 1982.) Tämä viittaa siihen, että mallia voidaan soveltaa myös arvon yhteistuhomisen tarkasteluun. Lisäksi luvussa kolme (3.5 Arvon määräytyminen käytön kautta) esitelty Woodruffin (1997) means-end-malliin pohjautuvan määritelmän mukaan asiakkaat arvioivat käyttökokemuksiaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ja niiden suoriutumisen sekä tuotteen tai palvelun käytön seurauksien kautta. Vastaavasti means-end-mallia ja palvelukeskeistä logiikkaa yhdistäen Elo ym. (2021) osoittavat, että käyttäjien henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet ohjaavat sitä, kuinka käyttäjät määrittelevät positiivisia ja negatiivisia arvolopputulemia palvelun käytöstä.

Means-end-malli luotiin hyödynnettäväksi tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988). Tietojärjestelmätieteessä PCT-teoriaan ja means-end-malliin pohjautuvaa laddering-menetelmää on hyödynnetty erityisesti tietojärjestelmien käyttäjälähtöistä suunnittelua käsittelevissä tutkimuksissa, joissa on etsitty potentiaalisten käyttäjien tarpeita ja preferenssejä (esim. Peffers ym., 2003; Tuunanen & Kuo, 2015; Tuunanen & Peffers, 2018). Tässä tutkimuksessa menetelmää sovelletaan tutkimaan olemassa olevien järjestelmien käyttäjien käyttökokemuksia.

Kaiken kaikkiaan arvon yhteisluontia ja arvon yhteistuhomista tiimin jäsenen näkökulmasta voidaan tarkastella means-end-mallin rakennetta soveltamalla. Yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttö johtaa erilaisiin positiivisiin tai negatiivisiin seurauksiin ja siten yhteisluotuun tai yhteistuhottuun arvoon.

5.2 Tiedonkeruu

Laddering-yksilöhaastattelujen avulla saadaan selville ketjuja, joilla on kolme tasoa: ominaisuudet, seuraukset ja arvot (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003; Tuunanen & Peffers, 2018). Haastattelut etenevät haastateltavien vastausten perusteella suorilla ja toistuvilla kysymyksillä, kuten "Miksi tämä on tärkeää?". Kysymyksen tarkoituksena on saada haastateltavat reagoimaan vas-

tauksiinsa. Haastattelut lähtevät liikkeelle tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja etenevät aina arvotasolle asti. (Reynolds & Gutman, 1988.) Haastattelujen lähtökohtana toimivat etukäteen laaditut virikelistat (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003). Seuraavaksi käsitellään esikyselyn tekemistä ja haastateltavien valitsemista sen avulla. Tämän jälkeen käsitellään virikelistojen muodostamista sekä haastattelujen toteuttamista.

5.2.1 Esikysely ja haastateltavien valitseminen

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla, jolloin on mahdollista saada mahdollisimman informaatorikkaita haastateltavia (Patton, 2015, s. 265). Haastateltaviksi valittiin erilaisiin tiimeihin kuuluvia käyttäjiä, jotka käyttävät yhteistyöalustoja säännöllisesti tiimensä kesken. Näin voitiin saada kokonaisvaltaisempi kuva siitä, millaista arvon yhteisluonti ja yhteistehoaminen yhteistyöalustoilla voi olla tiimin jäsenten näkökulmasta.

Sopivien haastateltavien kartoittamiseksi tehtiin esikysely (ks. liite 1), jota käytettiin kaikilla kolmella toteutetulla rekrytointikierröksellä. Esikyselyn yhteydessä haastateltaville välitettiin myös tutkimuksen tiedote ja tietosuojailmoitus. Esikyselyä välitettiin tiimeille, jotka toimivat erilaisissa korkeakoulukonteksteissa. Koronarajoitukset vaikuttavat korkeakoulukontekstien alla toimiviin tiimeihin siten, että määräykset etätyöskentelylle tulevat korkeakoulun ja valtion tasolta. Koronaviruspandemia on siis johtanut isoon muutokseen tällaisten tiimien työskentelyssä, sillä tiimit ovat siirtyneet lähityöskentelystä pääsääntöiseen etätyöskentelyyn. Tämä luo mielenkiintoisen lähtökohdan tutkimukselle.

Seuraavaksi tarkastellaan esikyselyn kysymyksiä, joiden perusteella haastateltavia lähdettiin valitsemaan. Aluksi esikyselyssä tutkittavilta kysyttiin, kuuluvatko he johonkin yhteistyöalustoja käyttävään tiimiin. Tämä oli oleellinen lähtökohta, sillä tutkimuksen konteksti sijoittuu juuri tiimin jäsenten näkökulmaan yhteistyöalustojen käytöstä tiimin kesken. Tutkittavilta kysyttiin myös, kuinka koronaviruspandemia on vaikuttanut tiimityöskentelytapoihin. Tutkittavia pyydettiin kertomaan, ovatko he esimerkiksi siirtyneet etätyöskentelyyn tai osittaiseen etätyöskentelyyn. Tällä tavalla varmistettiin, että valitut haastateltavat työskentelivät ainakin osittain etänä. Kaikki haastatteluun valituista tutkittavista kertoivat työskennelleensä joko täysin etänä tai tilanteen salliessa osittain etänä. Kun varmistettiin tiimityöskentelyssä tapahtunut muutos lähityöskentelystä pääasialliseen etätyöskentelyyn koronapandemian aikana, voitiin varmistua siitä, että haastateltavien työskentelykonteksti on samankaltainen.

Esikyselyssä tiimien jäseniä pyydettiin kertomaan, mitä yhteistyöalustoja he ovat käyttäneet erilaisiin tiimityöskentelyprosesseihin (esimerkiksi viestintä, koordinointi, tiedon jakaminen ja/tai yhteinen työskentely) viimeisen vuoden aikana. Kysymyksellä pyrittiin varmistamaan, että haastateltaviksi valitut henkilöt käyttävät alustoja, jotka voidaan luokitella yhteistyöalustoiksi. Lisäksi tutkimukseen haluttiin valita tiimiläisiä, jotka käyttävät monipuolisesti erilaisia yhteistyöalustoja. Seuraavat alustat esiintyivät monien haastatteluihin valittujen

tutkittavien vastauksissa: Microsoft Teams, Zoom, Slack, Miro, Trello ja Howspace. Lähes kaikki mainitsivat käyttäneensä Teamsiä ja Zoomia. Kaikki mainitsivat vähintään kaksi alustaa.

Tutkimukseen haluttiin valita sellaisia tiimien jäseniä, jotka käyttävät yhteistyöalustoja säännöllisesti. Siksi tutkittavilta kysyttiin, kuinka usein he käyttävät yhteistyöalustoja. Suurin osa vastaajista kertoi käyttävänsä yhteistyöalustoja päivittäin. Pienempi osa kertoi käyttävänsä yhteistyöalustoja muutaman kerran viikossa. Molempia pidettiin merkinä säännöllisestä yhteistyöalustojen käytöstä. Haastatteluihin valituista tutkittavista 27 kertoi käyttäneensä yhteistyöalustoja päivittäin ja 2 muutaman kerran viikossa.

Tutkittavia pyydettiin myös kertomaan, millaisia positiivisia ja negatiivisia kokemuksia tutkittavilla on yhteistyöalustojen käytöstä. Tällä kysymyksellä varmistettiin, että kaikilla haastatteluun valituilla vastaajilla on vähintään yksi positiivinen ja yksi negatiivinen käyttökokemus. Tämä oli tärkeää, sillä haastattelun alussa haastateltavan tuli valita virikelistoista yksi positiivinen ja yksi negatiivinen virike keskustelun lähtökohdaksi. Keräämällä tutkittavilta positiivisia ja negatiivisia käyttökokemuksia voitiin myös varmistaa, että virikelistat linkittyivät aiemman tutkimuksen ja palveluntarjoajien yhteistyöalustojen esittelyjen lisäksi myös tutkittavien kokemuksiin. Virikelistojen rakentamista tarkastellaan tarkemmin seuraavassa osiossa.

Kyselyn lopussa tutkittavia pyydettiin kertomaan ikä, ammattinimike/työtehtävä sekä organisaatio. Näiden tietojen avulla voitiin saada selville, millaisissa tehtävissä valitut haastateltavat toimivat korkeakouluorganisaation alla. Haastateltavia oli kahdesta korkeakouluorganisaatiosta. Haastateltavat toimivat eri aloilla, joihin kuuluivat IT, kansainvälisyys, koulutus, viestintä ja yrittäjyys. Haastateltavien iät vaihtelivat 21-vuotiaasta 60-vuotiaaseen. Haastateltavien keski-ikä oli 32. Haastateltavien iät ja toimialat on koottu taulukkoon 1.

TAULUKKO 1 Haastateltavat

Ikä	Toimiala
21	Yrittäjyys
21	Yrittäjyys
21	Yrittäjyys
21	Yrittäjyys
22	Yrittäjyys
22	Yrittäjyys
23	Yrittäjyys
23	Yrittäjyys
23	Yrittäjyys
24	Yrittäjyys
24	Yrittäjyys
24	Yrittäjyys
25	Yrittäjyys

Ikä	Toimiala
25	Yrittäjäyys
25	Yrittäjäyys
25	Yrittäjäyys
26	Yrittäjäyys
26	Yrittäjäyys
27	Koulutus
28	IT
33	Yrittäjäyys
44	IT
46	Koulutus
46	Viestintä
49	Viestintä
52	Koulutus
54	Koulutus
57	Koulutus
60	Kansainvälisyys

Esikyselyn lopuksi tutkittavat pystyivät ilmoittautumaan vapaaehtoiseksi haastatteluun. Tutkittavien oli myös mahdollista täyttää vain esikysely. Vastaajien määrä oli yhteensä 48. Vastaajista 30 ilmoittautui vapaaehtoiseksi haastatteluun. Haastattelut onnistuttiin sopimaan 29 ilmoittautuneen kanssa. Käytännössä kaikki ilmoittautuneet valittiin haastatteluun, mutta heistä jokainen myös täytti yllä kuvatut valintakriteerit.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat kahden suomalaisen korkeakouluorganisaation alla toimivien erilaisten tiimien jäseniä, jotka toimivat eri aloilla. Haastateltavia oli ensimmäisestä organisaatiosta 19 ja toisesta organisaatiosta 10. Tiimin jäsenet olivat koronaviruspandemian myötä siirtyneet pääasialliseen tai tilanteen salliessa osittaiseen etätyöhön. Tiimin jäsenet käyttivät erilaisia yhteistyöalustoja säännöllisesti.

5.2.2 Virikelistojen muodostaminen

Laddering-haastatteluja varten muodostetaan virikelistoja, jotka toimivat kunkin haastattelun lähtökohtana (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003). Haastateltava valitsee virikelistalta mieltymyksiensä mukaisesti kaksi tärkeintä virikettä, joita haastattelussa tullaan käsittelemään (Peffers ym., 2003).

Tässä tutkimuksessa virikelistoja käytettiin herättelemään tutkittavien ajatuksia yhteistyöalustojen käyttökokemuksiin liittyen. Koska tutkimuksessa tarkastellaan sekä arvon yhteisluontia että yhteistehoamista, haastatteluihin tarvittiin sekä positiivisten että negatiivisten käytötapauksen virikelistat. Virikkeiden muodostaminen oli tutkimuksen haastatteluaiakataulun takia aloitettava ajoissa ensimmäisen rekrytointikierroksen aikana. Virikelistojen muodostamisen hetkellä esikyselyyn oli vastannut 23 tutkittavaa, joista 18 oli ilmoittautunut vapaaehtoiseksi haastatteluun. Kaikkien 23 tutkittavan vastaukset huomioitiin

virikelistojen muodostamisessa riippumatta siitä, oliko tutkittava ilmoittautunut haastatteluun. Virikelistat löytyvät tutkimuksen liitteistä 2 ja 3. Seuraavaksi käsitellään sitä, miten virikelistojen virikkeet muodostettiin.

Virikkeet havainnollistivat erilaisia yhteistyöalustojen käyttöön liittyviä positiivisia ja negatiivisia käyttötilanteita. Virikkeet rakennettiin siten, että tietyn yhteistyöalustan ominaisuuden käyttöön liittyvä tilanne johtaa johonkin positiiviseen tai negatiiviseen seuraukseen ja lopputulokseen käyttäjän näkökulmasta. Toisien sanoen virikkeillä pyrittiin havainnollistamaan arvon yhteisluontia ja yhteistuhanomista tiimin jäsenen näkökulmasta.

Virikelistojen muodostaminen perustui luvussa kaksi tarkasteltuihin yhteistyöalustojen määritelmiin ja ominaisuuksiin sekä yhteistyöalustojen käytön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Myös yhteistyöalustojen esittelyjä palveluntarjoajien verkkosivuilla hyödynnettiin ominaisuuksia vertaillen. Lisäksi virikelistojen muodostamisessa hyödynnettiin esikyselyn vastauksien positiivisia ja negatiivisia käyttökokemuksia. Kaiken kaikkiaan virikkeissä pyrittiin huomioidaan laajasti eri ominaisuuksia sekä hyödyntämään aiemman tutkimuksen löytämiä mahdollisuuksia ja haasteita, jotka olivat rinnastettavissa esikyselyn vastauksista löytyneisiin positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin.

Tässä tutkimuksessa arvon yhteisluontia ja yhteistuhanomista tarkastellaan tiimien jäsenten näkökulmasta tiimin keskinäisessä viestinnässä ja työskentelyssä. Yhteistyöalustan yhtenä olennaisena ominaisuutena on se, että tiimit voivat rajata alustan näkyvyyttä ja siten käyttöä vain tiimin jäsenille esimerkiksi luomalla tiimille ryhmän tai viestimällä vain tiimin kesken. Tämä oli oletuslähtökohtana virikkeiden rakentamiselle.

Yhteistyöalustojen tyypilliset ominaisuudet, joita voidaan käyttää muun muassa tiimin viestintään, koordinointiin ja yhteiseen työskentelyyn, huomioitiin virikkeiden muodostamisessa siten, että näille yhteistyöprosesseille ja niihin liittyville ominaisuuksille muodostettiin omat virikkeensä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että viestintä, koordinointi ja yhteinen työskentely limittyvät toisiinsa, eikä niitä voi täysin tarkastella toisistaan erillisinä. Virikkeiden muodostamisessa tätä voidaan kuitenkin pitää sopivana lähtökohtana, jotta voidaan huomioida laajasti yhteistyöalustojen erilaisia ominaisuuksia ja niihin liittyviä käyttötilanteita.

Viestintä yhteistyöalustoilla voi olla esimerkiksi viesti- ja videotoiminnallisuuksien myötä sekä synkronista että asynkronista (Dennis ym., 2008). Näin ollen viestinnästä muodostettiin kaksi positiivista ja kaksi negatiivista virikettä synkronisuus ja asynkronisuus huomioiden. Nämä virikkeet liittyivät keskustelualueisiin ja kanaviin sekä videokokouksiin.

Viestinnän osalta yksi yhteistyöalustojen oleellisimmista mahdollisuuksista on näkyvyys muille tiimiläisille (Anders, 2016; Bala ym., 2017; Leonardi, 2014) ja siitä johtuvat hyödyt viestinnässä ja siten suoriutumisessa (Krancher ym., 2018; Cui ym., 2020). Esikyselyn vastauksista nousi esille, että viestintä ja tiedon jakaminen yhteistyöalustalla on helppoa, nopeaa ja tehokasta. Tutkittavat kokivat, että muut tiimiläiset ovat nopeasti tavoitettavissa yhteistyöalustan kautta.

Myös kanavien luominen eri aihealueille koettiin hyödylliseksi. Nämä osalueet yhdistettiin yhdeksi positiiviseksi virikkeeksi.

Viestinnän näkyvyyteen ja määrään liittyen muodostettiin negatiivinen virike. Aiemman tutkimuksen perusteella viestinnän näkyvyys voi johtaa informaatiotulvaan (Anders, 2016) ja viestien määrä voi aiheuttaa esimerkiksi pelkoa ja ahdistusta siitä, että jotain tärkeää häviää viestimassaan (Bordi ym., 2018). Tämä näkyi myös esikyselyssä. Osa esikyselyn vastaajista koki informaation määrän haasteellisenä. Esimerkiksi yksi esikyselyn vastaajista koki, että yhteistyöalustalla on liikaa kanavia, jolloin on myös liikaa seurattavaa. Toinen puolestaan piti informaatiotulvaa yleisesti valtavana, ja kolmannen mukaan joskus tärkeää informaatiota saattaa mennä ohi. Lisäksi yksi vastaajista koki, että viestintä yhteistyöalustoilla johtaa tunteeseen siitä, että tulisi olla koko ajan tavoitettavissa.

Synkronista viestintää koskeviin positiiviseen ja negatiiviseen virikkeeseen valittiin videovälitteinen viestintä. Tämä siksi, että esikyselyn vastauksissa mainittiin ”videopalaverit”, ”kuvapuhelut” ja/tai se, että kaikki osallistujat eivät pidä kameraa päällä kokouksessa. Lisäksi vastauksissa mainituissa alustoissa on mahdollisuus pitää kameraa joko auki tai kiinni kokouksessa.

Esikyselyn vastauksien perusteella kokouksiin liittyi paljon positiivisia ja negatiivisia käyttökokemuksia, jotka aiemman tutkimuksen rinnalla huomioitiin virikkeiden muodostamisessa. Waizeneggerin ym. (2020) tutkimuksen mukaan yleisesti viestintä yhteistyöalustoilla on suunnitelmallisempaa, mikä tekee toiminnasta tehokkaampaa ja tehtävien suorittamisesta nopeampaa. Tämä näkyi esikyselyn vastauksissa siten, että kaksi vastaajaa koki palaveripituuksien lyhentyneen livekokouksiin nähden. Lisäksi yhden vastaajan mukaan näytönjako on nopeuttanut yhteisten asioiden läpikäyntiä. Monen vastaajan mukaan kokouksien hyvänä puolena on myös ollut muun muassa se, että kokouksiin ei tarvitse siirtyä, vaan niihin osallistua voi mistä vain. Lisäksi kaksi vastaajaa oli huomannut, että osa tiimiläisistä saa asiansa helpommin kerrottua tai ottaa aktiivisemmin kantaa keskusteluun, kun keskustelu käydään yhteistyöalustan kautta.

Toisaalta videoiden osalta sekä aiemmasta tutkimuksesta (Waizenegger ym., 2020; Karl ym., 2021) että esikyselyn vastauksista nousi esille se, että videokokoukset voidaan kokea uuvuttavina. Monet esikyselyn vastaajista nostivat esille myös sen, että monia kokouksia sisältävät työpäivät ovat raskaita. Lisäksi kahden tutkittavan mukaan haastavaa on se, että kokouksessa näytöllä tapahtuu paljon asioita samaan aikaan. Tiimiläiset joutuvat yhtäaikaaisesti kuuntelemaan puheenvuoroja, lukemaan chattiä ja seuraamaan näytölle jaettua materiaalia.

Esikyselyn vastauksien perusteella videon ja/tai äänen välityksellä tapahtuva viestintä on myös sidoksissa haasteisiin nonverbaalin viestinnän välittymisessä. Myös aiemman tutkimuksen mukaan nonverbaalin viestinnän välittymistä voidaan pitää yhtenä yhteistyöalustojen käytön haasteista (Altschuller & Benbunan-Fich, 2010; Blanchard, 2021). Osa esikyselyn vastaajista koki, että etäkokouksissa muiden tiimiläisten kehonkieltä tai mielentilaa on vaikeampaa

havaita. Lisäksi yksi vastaajista koki, että puheenjohtajan rooli kokouksissa voi välillä olla raskasta, jos tiimiläiset eivät pidä kameroitaan päällä tai eivät reagoi esitettyyn asiaan mitenkään. Tutkittavan mukaan tällainen tilanne tuntui aivan siltä kuin puhuisi ”tyhjiöön”. Monet vastaajat kokivat, että tiimiläisten kohtaaminen ja läsnäolo teknologiavälitteisesti eivät tunnu samanlaisilta kasvokkai-kohtaamisiin verrattuna. Haasteet nonverbaalin viestinnän välittymisessä huomioitiin videovälitteistä viestintää koskevassa virikkeessä, koska kasvokkai-kohtauksiin verrattuna videokokouksessa nonverbaalisen viestinnän välittyminen voi olla vaikeampaa pienen videokuvan tai suljetun videokuvan takia.

Myös puheenvuorojen vaihtuminen ja päälle puhuminen koettiin kokousten haasteina, jotka huomioitiin negatiivisessa virikkeessä. Nämä ongelmat voivat johtua haasteissa nonverbaalin viestinnän välittämisessä, sillä video- ja äänikokouksissa voi olla vaikeampaa havaita, milloin joku osallistujista haluaa puhua. Toisaalta päälle puhuminen voi olla yhteydessä verkkoyhteyksien pätkimiseen. Esimerkiksi yksi vastaajista koki, että yhteyksien pätkiminen Zoomissa aiheuttaa päälle puhumista ja turhautumista. Yhteyksien pätkiminen yleensäkin oli monen vastaajan mukaan yksi yhteistyöalustojen haasteista. Esimerkiksi yksi vastaajista mainitsi, että esimerkiksi kuvan ja äänen pätkiessä ”säätämiseen” kuluu turhaa aikaa, kun joudutaan kyselemään kuvan näkymisestä tai äänen kuulumisesta. Monet vastaajista käyttivät juuri termiä ”yhteyksien pätkiminen” viitatessaan verkkoviiveisiin tai jopa verkkoyhteyden katkeamiseen hetkeksi.

Tiimien jäsenten väliseen koordinointiin voidaan käyttää muun muassa viestitoiminnallisuuksia, jaettuja kalentereja ja tehtävälisauksia. Esikyselyssä koordinointiin liittyviä positiivisia ja negatiivisia kokemuksia ei suoranaisesti mainittu. Kuitenkin esikyselyn vastaajista 26 % kertoi käyttäneensä Trelloa viimeisen vuoden aikana. Trellossa tiimiläiset voivat vastuuttaa tehtäviä sekä listata niitä tekemättömiksi, tekeillä oleviksi ja tehdyiksi (Atlassian, 2023). Koska viestintätoiminnallisuudet ovat jo esillä kahdessa ensimmäisessä virikkeessä, koordinointiä koskevaan sekä positiiviseen että negatiiviseen virikkeeseen valittiin Trellole ominaiset tehtävälisaukset. Negatiivisessa virikkeessä hyödynnettiin sitä, että asynkronisen teknologian käyttö voi johtaa koordinoitiviiveisiin (Cummings ym., 2009).

Tiimin jäsenten väliseen yhteiseen työskentelyyn liittyviä ominaisuuksia ovat muun muassa tiedostojen jakaminen ja niiden muokkaaminen yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Yhteistä työskentelyä koskevien virikkeiden muodostamisessa hyödynnettiin sitä, että tutkimuksessa on ristiriitaisia tuloksia yhteistyöalustojen käytön vaikutuksista työssä suoriutumiseen (Kuegler ym., 2015; Sivunen & Laitinen, 2020). Positiivisessa virikkeessä yhteinen työskentely on tehokasta, kun taas negatiivisessa virikkeessä yhteisen työskentelyn laatu kärsii, mikä aiheuttaa lisätöitä. Esikyselyssä osa tutkittavista koki, että tiedostojen jakaminen ja niiden muokkaaminen samaan aikaan on helppoa ja nopeuttanut tiimin keskinäistä työskentelyä. Siksi positiivinen ja negatiivinen virike käsittelevät tiedoston muokkaamista.

Lisäksi sekä positiiviseen että negatiiviseen virikelistaan lisättiin mahdollisuus oman virikkeen kertomiselle. Mikäli haastateltava ei samaistu virikkeissä kuvattuihin tilanteisiin, hän voi kertoa täysin erilaisesta tilanteesta. Muodostettujen virikkeiden aiheet on kuvattu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2 Virikkeiden aiheet

Virike	Positiivinen virike	Negatiivinen virike
1	Viestintä, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen tiimin jäsenten kesken on helppoa ja nopeaa.	Yhteistyöalustalla viestiminen johtaa informaatiotulvaan ja tunteeseen siitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa.
2	Viestintä videovälitteisesti on joustavaa ja tehokasta.	Viestintä videovälitteisesti on haastavaa ja uuvuttavaa.
3	Yhteistyöalusta mahdollistaa tehtävien koordinoimista ja edistymisen tarkkailua.	Viiveet yhteistyöalustan päivittämisessä johtavat aikaa vievään selvittelytyöhön.
4	Työskentely yhdessä jaettujen tiedostojen kimpussa on tehokasta.	Yhteinen työskentely yhteistyöalustalla johtaa työsuorituksen laadun heikkenemiseen ja lisätyöhön.
5	Muu, mikä?	Muu, mikä?

5.2.3 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkielman laajuus ja luonne huomioiden tähän tutkimukseen pyrittiin saamaan noin 30 haastateltavaa. Peffersin ym. (2003) kokemuksen mukaan 20–60 haastateltavaa on riittävä ja hallittavissa oleva määrä haastateltavia laddering-haastatteluihin. Tuunanen (2021, s. 231) puolestaan suosittelee ohjeissaan 20–30 henkilön haastattelemissa ja toteaa, että 25 haastattelijamäärällä saadaan usein hyviä tuloksia. Tuunanen (2021, s. 230–237) ohjeissa käsittelee haastattelujen tekemistä positiivisesta näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa yhteensä 29 esikyselyssä vapaaehtoiseksi ilmoittautunutta tutkittavaa haastateltiin 27.4.-31.8.2021 välisenä aikana, jolloin etätyöskentely oli edelleen suositus ja pääasiallinen työskentelymuoto tiimien jäsenille. Haastattelut toteutettiin Zoom-videopuheluna koronaviruspandemian takia. Haastattelut kestivät kokonaisuudessaan keskimäärin noin 40 minuuttia. Lyhimmät haastattelut kestivät noin 30 min, ja pisin haastattelu puolestaan kesti tunnin ja viisi minuuttia.

Haastattelut toteutettiin Reynoldsin ja Gutmanin (1988), Peffersin ym. (2003) sekä Tuunanen (2021, s. 232–235) esittelemien haastattelutekniikoiden ja ohjeiden pohjalta. Laddering-menetelmän mukaisesti jokaisesta haastattelusta dataa kerättiin useina ominaisuuksista, seurauksista ja arvoista muodostuvina ketjuina, jotka muodostuivat toistuvien miksi-kysymyksien myötä. Haastattelijat kirjoitti ketjuja Exceliin haastattelujen aikana. Jokaisesta haastattelusta laadittiin oma Excel-tiedosto, jossa positiiviset ja negatiiviset ketjut olivat omilla välilehdillä. Jokainen ketju kirjoitettiin omalle sarakkeelle, ja ketjuun kuuluvat

metatiedot (mm. haastateltavan numero, ketjun numero ja valittu virike) ja vastaukset merkittiin sarakkeen soluihin. Lisäksi haastattelut äänitettiin haastateltavan suostumuksella haastattelunotaation tarkistamista ja täydentämistä varten.

Kaikki haastattelut etenivät seuraavalla tavalla. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrattiin esikyselyssä esitelty tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen tiedote ja tietosuojailmoitus oli välitetty jo esikyselyn yhteydessä. Haastateltavalle kerrottiin, että tutkimuksessa on tarkoitus käsitellä haastateltavan omia kokemuksia yhteistyöalustojen käytöstä tiimikontekstissa. Tämän jälkeen kerrattiin, mitä yhteistyöalustoja haastateltava on käyttänyt. Näin pystyttiin varmistamaan, että haastateltavan kokemukset koskevat alustoja, jotka voidaan määritellä yhteistyöalustoiksi. Haastateltavalle kerrottiin, että haastateltava voisi pohtia kokemuksiaan kaikista käyttämistään yhteistyöalustoista.

Lisäksi haastateltavalle avattiin tutkimuksen konteksti tarkemmin. Haastateltavalle selitettiin, että tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia, jotka liittyvät yhteistyöalustojen käyttöön haastateltavan tiimin tai tiimien kesken. Haastateltavalle kerrottiin, että koko organisaation väliseen yhteistyöalustojen käyttöön liittyvät kokemukset jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Lisäksi haastateltavalle korostettiin, että tutkimuksessa on kyse haastateltavan omista, yksioellisista kokemuksista, jolloin oikeita ja vääriä vastauksia ei ole olemassa. Tämän tarkoituksena oli luoda haastateltavalle turvallinen ilmapiiri haastattelun ajaksi. Haastattelun aikana haastattelija pysyi neutraalina. (Reynolds & Gutman, 1988.)

Seuraavaksi haastateltavalle selitettiin, että aluksi haastateltavan olisi tarkoitus lukea sekä positiivinen että negatiivinen virikelista. Haastateltavalle selitettiin, että virikelistojen virikkeet ovat erilaisia positiivisia ja negatiivisia esimerkkejä yhteistyöalustojen käytöstä. Virikkeiden tarkoitus oli herätellä haastateltavaa pohtimaan omia käyttökokemuksiaan. Näin ollen haastateltavalle kerrottiin, että haastateltavan mieleen voi myös nousta muita virikkeen aihepiiriin liittyviä käyttökokemuksia, joita ei suoraan virikkeessä esitetä. Tämän jälkeen haastateltavalle näytettiin positiiviset ja negatiiviset virikkeet yhtäaikaaisesti näyttöä jakamalla. Haastateltavaa pyydettiin lukemaan virikkeet omiin kokemuksiin peilaten ja sitten valitsemaan yksi positiivinen ja yksi negatiivinen virike, joihin haastateltava samaistuu eniten kokemuksiansa pohjalta. Haastateltavalle kerrottiin myös, että hän voi valita virikelistoilta myös vaihtoehdon "Muu, mikä?", jos hänestä tuntui, että mikään positiivisista tai negatiivisista virikkeistä ei tuntunut sopivalta.

Kun haastateltava oli lukenut virikelistat ja valinnut virikkeet, haastateltavalle kerrottiin lyhyesti haastattelun etenemisestä miksi-kysymyksien avulla. Haastateltavalle kerrottiin myös, että haastattelumenetelmästä johtuen kysymykset voivat tuntua toisteisilta ja jopa ilmiselviltä (Reynolds & Gutman, 1988). Lisäksi haastateltavalle selitettiin, että haastattelun aikana kokemuksista muodostuu ikään kuin ketjuja, jotka haastattelija kirjoittaa ylös haastattelun aikana. Lopuksi ennen varsinaisen haastatteluosuuden aloittamista haastateltavalta

pyydettiin lupa haastattelun äänittämiseen haastattelunotaation tarkistamista ja täydentämistä varten. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelun äänittämiseen.

Haastattelu aloitettiin positiivisista kokemuksista. Haastattelija muistutti virikkeen otsikkoon viitaten, minkä positiivisen virikkeen haastateltava oli valinnut ja kysyi: "Millaisia erilaisia käyttötilanteita ja -kokemuksia sinulle tuli mieleen tästä virikkeestä?" Tämän jälkeen haastateltava alkoi kertoa erilaisia päällimmäisiä itselleen positiivisia käyttötilanteita, jotka haastattelija kirjasi ylös. Käyttötilanteet ja -kokemukset liittyivät yhteistyöalustan ominaisuuksiin ja niiden käyttötapoihin. Haastateltavat saattoivat kuvailla käyttötilanteitaan ja -kokemuksiaan hyvinkin kattavasti ja tarkasti. Tarpeen tullen haastattelija pyysi haastateltavaa avaamaan kuvausta tarkemmin, jotta voitiin saada selville, millaiseen yhteistyöalustan ominaisuuteen tai käyttötapaan kuvaus liittyy ja miten.

Kun haastateltava oli kertonut mieleensä nousseet käyttötilanteet ja -kokemukset, haastattelija aloitti miksi-kysymyksien kysymisen. Jokainen käyttötilanne ja siitä muodostuva ketju käsiteltiin yksi kerrallaan. Yhdestä ketjusta saattoi haarautua myös muita ketjuja, jotka käsiteltiin myös yksi kerrallaan. Haastattelija kysyi haastateltavan vastauksen perusteella "Miksi tämä (haastateltavan mainitsema asia) on tärkeää/positiivista?". Miksi-kysymyksiä kysyttiin jokaisen vastauksen jälkeen, kunnes päädyttiin arvoon tai lopputulokseen. Kun haastateltava ei osannut enää perustella ja/tai vastaus oli selkeästi lopputulos, miksi-kysymyksiä ei ollut enää tarpeen jatkaa (Peffer ym., 2003). Tällöin voitiin siirtyä seuraavaan kuvaukseen käyttötilanteesta tai -kokemuksesta. Haastateltavan vastauksista muodostui ketjuja yhteistyöalustojen ominaisuuksista ja/tai käyttötavoista, niiden seurauksista ja seurauksiin liittyvistä arvoista.

Mitä pidemmälle ketjut menevät, sitä vaikeampaa arvojen löytäminen saattaa olla haastateltavalle. Tällaisissa tilanteissa haastateltavalta saatettiin kysyä käänteisesti esimerkiksi näin: "Miksi olisi negatiivista, jos näin ei voisi tehdä?" (Reynolds & Gutman, 1988.) Tällöin haastateltavan oli helpompi alkaa sanoittamaan ajatuksiaan ja perustelemaan vastauksiaan. Mikäli jokin ketju ei meinannut edistyä seuraustasolta, siirryttiin seuraavaan ketjuun ja kesken jääneeseen ketjuun palattiin myöhemmin (Reynolds & Gutman, 1988). Tällaisia tilanteita oli muutama. Mikäli haastateltava ei yksinkertaisesti tuntunut löytävän vastausta, ketjua ja miksi-kyselyä ei väkisin jatkettu eteenpäin (Reynolds & Gutman, 1988).

Negatiivisiin kokemuksiin siirryttiin, kun kaikki positiiviset kuvaukset ja ketjut oli käyty läpi. Ensin haastattelija muistutti, minkä negatiivisen virikkeen haastateltava oli valinnut ja sitten haastattelut etenivät samalla tavalla kuin positiivisen virikkeen kohdalla. Ainoana erona oli se, että haastateltavalta kysyttiin "Miksi tämä (haastateltavan mainitsema asia) on negatiivista?" haastateltavan vastauksien perusteella.

Vaikka positiiviset ja negatiiviset kokemukset käsiteltiin erikseen, haastateltavat saattoivat luonnollisesti kertoa negatiivisia kokemuksia positiivista virikettä käsitellessä ja/tai toisin päin. Tällaisia tilanteita oli yhdeksässä eri haastattelussa. Tällaiset ketjut käytiin läpi siinä kohdassa, kun ne nousivat esille, ja

esimerkiksi positiivisella puolella esiin tulleet negatiiviset ketjut merkittiin positiivisten ketjujen välilehdelle Excelissä. Tällaisista ketjuista tehtiin merkintä analysoinnin helpottamista varten.

Positiivisten ja negatiivisten ketjujen läpikäynnin jälkeen haastateltavaa pyydettiin laittamaan ketjut arvojärjestykseen, positiiviset ja negatiiviset ketjut erikseen. Ensin aloitettiin positiivisista ketjuista. Haastattelija kävi lyhyesti läpi haastateltavan ketjut, minkä jälkeen haastateltavaa pyydettiin kertomaan kaikista positiivisin/tärkein ketju ja sitä seuraavaksi positiivisin/tärkein ketju jne. Negatiivisimmat ketjut etsittiin samalla tavalla. Mikäli ketjuja oli paljon, haastateltavaa pyydettiin löytämään kolme positiivisinta ja kolme negatiivisinta ketjua. Tämä siksi, että ensimmäisen haastattelun jälkeen havaittiin, että kaikkien ketjujen arvottaminen voi tuottaa vaikeuksia. Haastateltavasta riippuen ketjujen arvottaminen oli joko helppoa tai vaikeaa. Osa haastateltavista osasi arvottaa kaikki ketjut, osa löysi vain yhden positiivisimman ja yhden negatiivisimman ketjun. Tässä tutkimuksessa arvojärjestyksen kysyminen toimi lähinnä keinona tarkistaa, että haastattelija oli jakanut mahdolliset haarautuvat ketjut oikein eri ketjuiksi. Arvojärjestyksen kysyminen antoi haastateltavalle myös mahdollisuuden kommentoida ketjujaan ja tarvittaessa tarkentaa vastauksiaan.

Sekä positiivisista että negatiivisista virikkeistä virikkeet 1 ja 2 olivat selkeästi suosituimpia, mikä oli esikyselyn vastauksien perusteella odotettua. Taulukossa 3 kuvataan, kuinka monesti kukin virike valittiin. Taulukko 4 kuvaa, mitkä virikkeet yksittäiset haastateltavat valitsivat.

TAULUKKO 3 Valitut virikkeet lukumäärittäin

Virike	Positiivinen, haastateltavat yht.	Negatiivinen, haastateltavat yht.
1	12	14
2	12	11
3	2	0
4	3	1
5	0	3

TAULUKKO 4 Haastateltava ja valitut virikkeet

Haastateltava	Positiivinen virike	Negatiivinen virike
1	2	2
2	2	1
3	2	2
4	2	1
5	1	2
6	3	2

Haastateltava	Positiivinen virike	Negatiivinen virike
7	2	2
8	2	1
9	4	1
10	1	1
11	4	1
12	1	2
13	1	1
14	1	1
15	1	2
16	2	1
17	1	2
18	2	2
19	2	5
20	2	5
21	3	1
22	1	1
23	1	1
24	2	4
25	2	2
26	1	1
27	1	2
28	4	1
29	1	5

5.3 Analysointi

Laddering-haastattelujen jälkeen ketjuissa on useita ominaisuuksiin, seurauksiin ja arvoihin liittyviä vastauksia. Analysoinnissa ketjuille muodostetaan johdonmukaiset ominaisuus-, seuraus- ja arvokoodit siten, että samankaltaisia ajatuksia ja käsitteitä yhdistellään ja nimetään uudelleen. (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003; Tuunanen & Peffers, 2018.) Lopulta ketjut jaetaan teemoihin, joista muodostetaan teemakarttoja. Teemakartoista ketjujen ominaisuuksien, seurausten ja arvojen välisiä yhteyksiä voidaan tarkastella. (Peffers ym., 2003; Tuunanen & Peffers, 2018.) Analysointi toteutettiin Reynoldsin ja Gutmanin (1988), Peffersin ym. (2003), Tuunanen ja Peffersin (2018) sekä Tuunanen (2021, s. 235–237) esittelemiä analysointitekniikoita soveltaen. Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka ketjut koodattiin ja miten teemakartat muodostettiin.

5.3.1 Koodaaminen

Koodaamisen tarkoituksena on muodostaa yhdenmukaisia koodeja ketjuissa esiintyvälle ajatuksille ja käsitteille. Samankaltaisia ajatuksia ja käsitteitä sisältäville vastauksille annetaan sama koodi, jotta voidaan ymmärtää datassa esiintyviä samankaltaisuuksia. (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003; Tuunanen & Peffers, 2018.) Ajatuksien ja käsitteiden yhdistäminen lopetetaan silloin, kun niiden yhdistäminen saman koodin alle johtaisi ketjun merkityksen kannalta merkittävään informaatiomenetykseen (Reynolds & Gutman, 1988; Peffers ym., 2003). Koodaamisen jälkeen jokaiselle ketjulle jää pääsääntöisesti yksi ominaisuus, yksi seuraus ja yksi arvo (Reynolds & Gutman, 1988). Koodien tarkoituksena on siis esittää tiiviisti ketjuissa esiintynyt ajatus. Jokaisen yksittäisen ketjun on oltava sellaisenaan ymmärrettävä ja looginen.

Koodaamista varten haastattelut kuunneltiin ja haastateltavien vastaukset litteroitiin sanatarkasti Excelissä olleisiin ketjuihin. Litteroinnin avulla haastattelujen aikana muodostuneet ketjut täydentyivät ja tarkentuivat. Vastauksien eteen lisättiin A-, C- ja V-merkinnät helpottamaan koodaamista. Niiden avulla ominaisuuksien (A), seurausten (C) ja arvojen (V) välisiä niin sanottuja rajoja voitiin hahmottaa. Tämän jälkeen kaikki ketjut luettiin vielä kerran läpi. Ketjujen perään saatettiin kirjoittaa muistiinpanoja ja alustavia ajatuksia analyysiä varten. Nämä muistiinpanot ja ajatukset merkittiin niin, että ne erottuivat visuaalisesti selkeästi ketjuista. Lisäksi positiivisella puolella olleet negatiiviset ketjut ja negatiivisella puolella olleet positiiviset ketjut merkittiin ylös. Litterointi, ketjujen lukeminen ja muistiinpanojen tekeminen olivat hyviä keinoja tutustua dataan.

Haastattelujen positiiviset ja negatiiviset ketjut koodattiin erikseen. Koodaamisen aloittamista varten haastateltavien positiiviset ketjut yhdistettiin eri Excel-tiedostoista yhteen Excel-tiedostoon virikkeiden mukaiseen järjestykseen. Jokainen ketju laitettiin omalle rivilleen siten, että ketjun osat olivat omissa soluissaan. Lisäksi jokaiselle ketjulle laadittiin yksilöivä tunnistenumero ketjun metatietojen (pl. valittu virike) pohjalta. (Tuunanen, 2021, s. 235.) Tunnistenumeron alkuosasta (haastateltavan numero) pystyi näkemään, mihin haastateluun ketju kuului. Sama tehtiin negatiivisille ketjuille. Positiivisten ketjujen yhteydessä olleet negatiiviset ketjut siirrettiin negatiivisia ketjuja sisältävään tiedostoon. Vastaavasti negatiivisten ketjujen joukossa olleet positiiviset ketjut siirrettiin positiivisten ketjujen tiedostoon. Ennen koodaamisen aloittamista positiivisia ketjuja oli 155 ja negatiivisia ketjuja 152. Yhteensä ketjuja oli 307. Keskimäärin yhdeltä haastateltavalta saatiin noin 11 ketjua.

Positiiviset ja negatiiviset ketjut analysoitiin samalla tavalla. Koodeja varten Exceliin tehtiin uudet sarakkeet (uudet solut jokaiselle ketjulle). Ensimmäiseksi ketjuille etsittiin alustavia ominaisuuskoodeja. Ominaisuuskoodeja laadittaessa havaittiin, että samoja ominaisuuksia esiintyi eri virikkeiden välillä. Tästä syystä tunnistenumeroa ja ominaisuuskoodin saraketta käytettiin jatkossa avuksi ketjujen järjestämisessä. Lisäksi usein saman haastateltavan ketjut haarautuivat, joten tällaisten ketjujen merkityksiä oli näin myös helpompi erottaa.

Haarautuneita ketjuja oli muodostunut jo haastattelujen aikana, mutta ketjuja saatettiin jakaa eri ketjuiksi myös koodaamisen aikana. Tällaisissa tilanteissa yhdellä ketjulla ei ollut vain yhtä merkitystä, vaan se saattoi liittyä eri ominaisuuksiin, seurauksiin tai arvoihin.

Alustavien ominaisuuskoodien laatimisen jälkeen ketjut järjestettiin alustavan ominaisuuskoodin ja ketjun tunnistenumeron mukaiseen järjestykseen. Sitten ominaisuuskoodien laatimista jatkettiin.

Toiseksi ketjuille muodostettiin seurauskoodeja. Ketjut järjestettiin ensin virikkeen ja tunnistenumeron mukaan. Tällä tavalla tarkistettiin, että samalle tunnistenumeralle eli haastateltavalle kuuluvat ketjut jakautuivat eri ketjuihin oikealla tavalla. Samalla pohdittiin alustavia seurauskoodeja. Sitten ketjut järjestettiin ominaisuuskoodin, alustavan seurauskoodin ja tunnistenumeron mukaan ja seurauskoodien muodostamista jatkettiin. Tämän jälkeen ketjut järjestettiin seurauskoodin, ominaisuuskoodin ja tunnistenumeron mukaan, jotta muodostettuja seurauskoodeja voitiin vertailla ja tarkistaa. Samalla ketjuille laadittiin alustavia arvokoodeja.

Kolmanneksi ketjuille etsittiin arvokoodeja, ja sitä varten ketjut jaettiin ominaisuuskoodin, seurauskoodin, alustavan arvokoodin ja tunnistenumeron mukaan. Tämän jälkeen ketjut jaettiin alustavan arvokoodin, seurauskoodin, ominaisuuskoodin ja tunnistenumeron mukaan, jotta arvokoodeja voitiin vertailla.

Muutamalle ketjulle ei pystytty luomaan koodeja ketjun epäselkeyden vuoksi. Lisäksi muutamassa ketjussa ei ollut päästy arvotasolle asti. Tällaisten ketjujen ominaisuus-, seuraus- ja/tai arvotason kohdalle merkittiin N/A tyhjän koodin merkiksi. Positiivissa ketjuissa tällainen merkintä esiintyi yhteensä 19 kertaa. Merkintä oli yhteensä 13 ketjussa, joista kymmenessä merkintä oli ainoastaan arvotasolla. Kolme ketjuista oli kokonaan tyhjiä. Negatiivisissa ketjuissa merkintä esiintyi yhteensä 31 kertaa. Merkintä esiintyi 15 ketjussa, joista seitsemässä merkintä oli vain arvotasolla. Tyhjiä ketjuja oli kahdeksan.

Koodien muodostamisen loppuvaiheessa koodit vietiin jo alustaviin teemakarttoihin, jotta ketjujen koodien merkityksiä oli helpompi arvioida. Tämä tarkoitti sitä, että koodeja ja teemakarttoja laadittiin ja päivitettiin osittain yhtäaikaisesti. Ennen teemakarttojen laatimisen aloittamista ketjuilla oli yksi ominaisuus-, seuraus- ja arvokoodi. Teemakartat auttoivat hahmottamaan sen, että osalle ketjuista tarvittiin niin sanottuja lisäkoodeja, jotta ketjun merkitys välittyi paremmin. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että ketjulle laadittiin toinen seurauskoodi jo olemassa olevan seurauskoodin lisäksi. Lisäkoodeja varten Exceliin tehtiin muiden koodisarakkeiden viereen erottuvat lisäsarakeet, ja lisäkoodit merkittiin oikeisiin lisäsarakeisiin helpottamaan ketjujen tarkistamista ja teemakarttojen muodostamista. Lisäkoodien tekemiseksi mallia katsottiin muun muassa Peffersin ym. (2003) tutkimuksen teemakartoista.

Lopulta koodit järjestettiin virikkeen ja tunnistenumeron mukaiseen järjestykseen ja tarkistettiin, että ketjut jakautuivat eri ketjuiksi oikealla tavalla. Ketjujen määrät ennen analysointia ja sen jälkeen näkyvät taulukossa 5. Positiivisissa ketjuissa esiintyi yhteensä 35 ominaisuuskoodia, 76 seurauskoodia ja 31

arvokoodia. Negatiivisissa ketjuissa esiintyi yhteensä 24 ominaisuuskoodia, 64 seurauskoodia ja 31 arvokoodia.

TAULUKKO 5 Ketjujen määrä analysoinnin alussa ja lopussa

Ketjut	Määrä ennen analysointia	Määrä analysoinnin jälkeen
Positiiviset	155	172
Negatiiviset	152	191

5.3.2 Teemakarttojen muodostaminen

Teemakartat havainnollistavat ominaisuus-, seuraus- ja arvokoodien välisiä yhteyksiä (Peffer ym., 2003; Tuunanen & Peffer, 2018). Teeman ominaisuus-, seuraus- ja arvokoodit esitetään laatikoissa. Koodien väliset yhteydet havainnollistetaan viivoilla. (Peffer ym., 2003; Tuunanen, 2021, s. 237.)

Teemakartat muodostuivat koodaamisesta esille nousseiden teemojen ympärille. Virikkeet ja ominaisuuskoodit toimivat teemakarttojen lähtökohtana. Teemakarttojen muodostaminen aloitettiin virikkeestä, joka sisälsi eniten ketjuja. Virikkeeseen kuuluvat ketjut kopioitiin tyhjäan Exceliin. Virikkeeseen saattoi liittyä muitakin ketjuja, jotka esiintyvät eri virikkeiden kohdalla. Myös tällaiset ketjut siirrettiin osaksi samaa alustavaa teemakarttaa.

Ensin teemakartan ketjut järjestettiin ominaisuuksien mukaan, ja ominaisuuskoodit kirjoitettiin laatikoihin teemakartalle. Sitten sama tehtiin seurauskoodille. Tämän jälkeen ominaisuus- ja seurauskoodien välisiä yhteyksiä havainnollistettiin viivoilla. Viimeiseksi ketjut järjestettiin arvokoodien mukaan. Arvokoodit lisättiin teemakarttaan. Sitten seuraus- ja arvokoodien väliset yhteydet merkittiin kartalle. Seuraavaksi muodostettiin teemakartta toiseksi yleisimmälle virikkeelle. Kunkin teemakartan muodostamisen jälkeen siirryttiin seuraavaksi yleisimpään virikkeeseen. Kaikkien virikkeiden teemakartat muodostettiin vastaavalla tavalla.

Tämän jälkeen teemakartat saatettiin jakaa vielä eri teemakartoiksi ominaisuuksien perusteella. Teemojen sisällä oli yhteenkuuluvia ominaisuuksia, ja ne voitiin siten yhdistää omiin teemakarttoihin. Tällä tavoin ketjujen välisiä yhteyksiä oli helpompi hahmottaa.

Virikkeen 1 kirjallista viestintää koskevat ketjut jaettiin ominaisuuskoodien perusteella kahteen eri teemaan. Samaa jakoa käytettiin sekä positiivisissa että negatiivisissa ketjuissa, mikä oli ketjujen sisällön perusteella luontevaa. Ensimmäinen teema käsittelee viestien kirjoittamiseen, vastaanottamiseen, reagoimiseen ja lukemiseen liittyviä ominaisuuksia. Toinen teema käsittelee ominaisuuksia, joiden avulla viestejä jaetaan kanaviin tai ryhmiin sekä etsitään ja käytetään hyödyksi. Lisäksi teemassa käsitellään käytäntöjä, joita tiimeillä on tai ei ole viestien organisointiin liittyen.

Virikkeen 2 etäkokouksia käsittelevät positiiviset ja negatiiviset ketjut jaettiin ominaisuuksien perusteella kolmeen teemaan. Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestämistä yleisesti käsittelevät ketjut yhdistettiin yhteen positiivisen ja yhteen negatiiviseen teemakarttaan. Etäkokousominaisuuksia ja -tilanteita käsittelevät ketjut yhdistettiin yhteen positiiviseen ja yhteen negatiiviseen teemakarttaan. Etäkokoustilanteisiin liittyen muodostettiin vielä negatiivinen teemakartta, joka käsitteli yhteyksien pätkimistä ja taustahälinää. Etäkokouskäytäntöjä käsitteleville ketjuille muodostettiin yksi positiivinen ja yksi negatiivinen teemakartta.

Virikkeiden 3 ja 4 liittyvät ketjut yhdistettiin samoihin teemakarttoihin, koska niihin kuuluvat ketjut sopivat sisällöllisesti yhteen. Nämä tiedon ja tiedostojen jakamista ja yhteiskäyttöä koskevat ketjut jaettiin kolmeen teemakarttaan, joista kaksi sisältää positiivisia ja yksi negatiivisia ketjuja. Negatiivisia ketjuja oli huomattavasti vähemmän, joten ketjuista muodostettiin yksi teemakartta. Ensimmäisessä positiivisessa teemakartassa kyse on tiedon ja tiedostojen järjestelystä alustalle sekä tallentamisesta kaikkien nähtävillä. Toisessa positiivisessa teemakartassa on ketjuja, joissa käsitellään jaettujen tiedostojen muokkaamista yhdessä. Negatiivisessa teemakartassa vastaavia teemoja käsitellään negatiivisesta näkökulmasta.

Virikkeen 5 ketjut yhdistettiin sisällön perusteella osaksi yllä olevia teemakarttoja. Lisäksi yleisesti etätyöskentelykäytäntöjä, viestinnän siirtymistä yhteistyöalustalle sekä etätyöskentelyyn siirtymistä käsitteleville ketjuille muodostettiin yksi positiivinen ja yksi negatiivinen teemakartta.

Teemakarttoja muodostettiin osittain samaan aikaan koodien muodostamisen kanssa, jotta ketjuja oli helpompi hahmottaa. Tästä syystä koodien esiintymät laskettiin koodien ja teemakarttojen tarkistamisen jälkeen. Kunkin koodin esiintymät laskettiin yhteen teemakarttakohtaisesti. Esiintymismäärä lisättiin koodin kohdalle teemakartalla. Myös koodien kokonaisesiintymismäärät laskettiin. Kokonaisesiintymismäärä tarkoittaa sitä, kuinka monta kertaa koodi kaiken kaikkiaan esiintyy aineistossa. Positiivisten koodien kokonaisesiintymismäärät ovat liitteessä 4 ja negatiivisten liitteessä 5. Lopuksi esiintymismäärät tarkistettiin.

6 TULOKSET

Haastatteluista muodostuneet ketjut jaettiin teemakarttoihin taulukon 6 mukaisesti. Lähtökohtaisesti jokaisesta teemakartasta on positiivinen ja negatiivinen vastine. Positiiviset teemakartat ja ketjut kuvastavat arvon yhteisluontiin johtavia arvoprosesseja. Negatiiviset teemakartat ja ketjut puolestaan kuvastavat yhteistuhanemiseen johtavia arvoprosesseja.

TAULUKKO 6 Teemakartat

Teemakartta	Positiivinen	Negatiivinen
Viestien lähettäminen ja lukeminen	Kyllä	Kyllä
Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt	Kyllä	Kyllä
Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen	Kyllä	Kyllä
Etäkokousominaisuudet ja -tilanteet	Kyllä	Kyllä
Yhteydet ja taustahälinä	Ei	Kyllä
Etäkokouskäytännöt	Kyllä	Kyllä
Tiedon tallentaminen, jakaminen ja järjestely	Kyllä	Ei
Tiedostojen yhteiskäyttö	Kyllä	Ei
Tiedostojen tallentaminen ja yhteiskäyttö	Ei	Kyllä
Etätyöskentely yhteistyöalustalla	Kyllä	Kyllä

Teemakarttojen ominaisuuksia ja niihin liittyviä arvoprosesseja tarkastellaan seuraavaksi teema- ja ominaisuuskohtaisesti. Arvoprosesseja havainnollistetaan sitaattien avulla. Sitaatit ovat poimintoja yksittäisten ketjujen vastauksista. Sitaatteihin valittiin vastauksia, jotka havainnollistavat parhaiten kyseessä olevaa ilmiötä. Yksi ketju muodostuu monesta osasta, joten jokaiseen sitaattiin valittiin ketjun kuvaavin osa tai kuvaavimmat osat. Joskus ketju kokonaisuudessaan toimii sitaattina. Sitaateissa kolme pistettä (...) tarkoittaa sitä, että haastateltava on saattanut sanoa ketjussa vielä jotain muuta. Ketjuihin lisättiin ominaisuus-, seuraus- ja arvokoodien etuliitteet (A, C ja V) litterointivaiheessa. Ne helpotti-

vat koodaamista mutta auttavat myös sitaateissa näkemään ominaisuuksien, seurauksien ja arvojen ”rajoja”. Jokaisen sitaatin alussa on ketjun tunnistenumero, jossa kaksi ensimmäistä numeroa viittaavat haastateltavaan. Sitaatteja lukiessa huomioitavaa on se, että haastattelussa kysyttiin toistuvasti miksi-kysymyksiä, kuten ”Miksi tämä on tärkeää/positiivista?” tai ”Miksi tämä on negatiivista?”.

Lopuksi tässä luvussa arvoprosessien keskeiset positiiviset ja negatiiviset seuraukset ja niihin liittyvät keskeiset lisäseuraukset, ominaisuudet ja arvot esitetään taulukoissa. Keskeiset seuraukset perustuvat koodien kokonaisesiintymismääriin.

6.1 Viestien lähettäminen ja lukeminen

Viestien lähettäminen ja lukeminen -teemakarttojen ketjut käsittelevät viestien kirjoittamiseen, vastaanottamiseen, reagoimiseen ja lukemiseen liittyviä arvoprosesseja. Arvon yhteisluontiin johtavia arvoprosesseja kuvataan positiivisessa teemakartassa kuviossa 2. Esiintymismäärien perusteella teemakartan yleisimmät ominaisuudet ovat viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (22) sekä viestien hiominen ja muotoilu (tekstimuotoilu, hymiöt jne.) ennen lähetystä (11). Lisäksi teemakartassa käsitellään saapuneista viesteistä tulevia ilmoituksia, tiimiläisten tilan (paikalla/ei paikalla ym.) näkemistä viestiä laittaessa sekä viestien reaktioita: tykkäyksiä, peukkuja ja hymiöitä.

A ...Siellä on ihan tää yleinen kanava, toimii niinku just semmosena tiedonvälityskanavana, et siinä puhutaan pelkkää asiaa ja työjuttuja. C Hirveen kätevä tapa kyllä saada kerralla koko tiimille, jos on joku kysymys, epäkohta, et miten he sen tekee ja miten se pitäisi tehdä, toimii älyttömän hyvin. C Koska etenkin, no meidän tiimi se, vaikka ei elettäiskään etätyöaikaa, niin mehän ollaan eri kampuksilla, me ei olla samassa rakennuksessa. C Eli se vertaistuki, omien ajatusten pompottelu jonkun kanssa tavallaan puuttuu, joka tekee sitä samaa työtä, sen takia se on tärkeä. V Saa niinkun itse kukin tukea sille omalle työlleen ja varmuuden, että kaikki tehään samalla lailla nää sovitut jutut ja tekee oikein ne. (JT26_1_2)

Yhteisten kanavien käyttäminen yhdistettiin myös siihen, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua tiimin asioihin. Tätä pidettiin tärkeänä sitoutuneisuuden, luottamuksen sekä yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kannalta, kuten haastateltavat kuvailevat seuraavissa sitaateissa:

A On toki nopeaa ja joustavaa joissakin tilanteissa laittaa johonkin Teams-ryhmään joku kommentointi, johon mä haluan nopeesti semmoset nopeet reaktiot...C Sellaisissa asioissa nimenomaan, jotka vaatii yhteistä valmistelua ja semmoista yhteistä näkemystä...C Vois olla tilanne aiemmassa elämässä, et sä aattelet, että no hitsit nyt mulla on kaks päivää aikaa valmistella tää asia, lähenkö mä kyselemään tuolta vaikka sähköpostilla, yritänkö mä järjestää jonku kokouksen, et mä saan kerättyä jokaisesta tiedekunnasta kommentit tähän...V Tärkeätä, että ihmiset voivat sitten seistä niiden asioiden takana. Kokevat omikseen semmosen yhteisen päätöksen tai sovitun toimintatavan, kun ovat päässeet itse siihen vaikuttamaan. V Et se ei vaa tuun annettuna, et nyt me tehään tälle, noudata. (JT14_1_2)

C4 ...Toisaalta sitten taas toinen juttu, että se parantaa tämmöstä luottamusta, että se keskustelu on siellä avoimesti, että se on sitten niinku siellä keskustellaan ja sillä siisti, ja kaikki pääsee osallistumaan siihen. V Koen, että se kasvattaa tämmöstä yhteisöllisyyttä ja luottamusta toisiinsa, että se ei ole vaan pienen piirin supinaa, vaan siellä on sitten yhtä lailla eri asemissa ja rooleissa olevat henkilöt voi siihen oman ajatuksensa tuoda julki. (JT29_1_5)

Viestien jakaminen tiimin yhteisillä kanavilla yhdistettiin myös metatiedon ja ajankohtaistiedon välittämiseen. Kaikki tiimiläiset näkevät yhteiselle kanavalle laitettut viestit. Tiimiläiset voivat seurata keskusteluja, johon eivät itse aktiivisesti osallistu. Näin tiimiläiset pysyvät kärryillä muidenkin tiimiläisten tehtävistä ja yleisesti tiimin asioista. Tämä koettiin tärkeäksi kolmesta eri syystä. Ensiksi ajankohtaistiedon avulla tiimiläiset voivat koordinoida tehtäviä ja siten käyttää aikaa tehokkaasti. Toiseksi tiimin toiminta ei ole yhden ihmisen varassa, kun esimerkiksi kahden tiimiläisen välinen keskustelu välittyy samalla kaikille muillekin. Kolmanneksi tiimiläiset pysyvät kärryillä oman ydinkanavan tai projektin ulkopuolisesta keskustelusta. Tätä pidettiin tärkeänä kokonais kuvan hahmottamiseksi, kuten haastateltava kuvailee seuraavassa:

C ...Että tavallaan siinä isomman porukankin kesken, niin huomaa, mitenkä ne hommat etenee ja mitä siellä on meneillään ja voiko kenties auttaa siellä jotenkin tai saada ite apua jostain muusta. C Tavallaan sitä tiedon siiloutumista on vähentänyt...V Se on mulle ollu itseasiassa aina hirveen hankalaa se, että jos on jotain tiedollisia pimentoja. V Mun on sitten hirveen vaikea olla, kun mä en nää sitä kokonaisuut-

ta, sitä omaa työtä sitten viedä eteenpäin, siitä häviää tavallaan se focus tai se tähtäin mitä kohti ollaan menossa...V Mun on ollut hirveen vaikea kestää sitä, että jos joku multa kysyy joku ulkopuolinen ihminen jotain asiaa, mikä ei oo ehkä siinä mun omaa asiantuntijuutta mutta meidän tiimin, ja sit mä oon ihan niinku huulet pyöreenä että "no en osaa sanoa kyllä", niin musta se on vähän noloa. V Niin toi on niinku nyt musta parantanut sitä tilannetta hirveesti tai helpottanut sitä tavallaan sen kokonais kuvan seuraamista. (JT5_1_4)

Yhteisten kanavien käyttö yhdistettiin myös nopeiden reaktioiden ja kommenttien saamiseen tehtävän tai päätöksen tekemiseksi. Tämä liitettiin erityisesti tehokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön sekä työtehtävien etenemiseen ja valmistumiseen mutta myös aikatauluissa pysymiseen ja varmuuteen omasta tekemisestä. Yhdessä ketjussa nostettiin esille, että yhteisen kanavan kautta reaktioita ja kommentteja saa nopeasti siksi, että viesti näkyy kaikille tiimiläisille. Tällä tavalla vastauksen saaminen ei ole yhdestä ihmisestä kiinni. Haastateltava vertailee yhteistä kanavaa yksityisviesteihin (ns. one-to-one-viesteihin):

C5 ...yleensä tiedetään, et tämä asiantuntija tai näe kaks tietää tästä asiasta jotain ja se tulee se ongelma vastaan tai kysymys ja sen voi laittaa one-to-one-viestillä suoraan sille asiantuntijalle, mutta siinä on se ongelma, että se välttämättä ei oo paikalla se asiantuntija. C Mutta jos sen laittaa sinne yleiselle kanavalle, niin siellä saattaa olla kuitenkin joku muu, joka tietää siitä asiasta sillä hetkellä just riittävästi, V mikä taas tehostaa sen ongelman ratkaisemista. (JT29_1_7)

Lisäksi yhteisen kanavan kautta olennaisen tiedon tai kysymyksen voi välittää kerralla kaikille. Tämä yhdistettiin tehokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön.

6.1.2 Ilmoitukset ja tiimiläisten tilan näkeminen

Nopeiden reaktioiden ja kommenttien saaminen yhdistettiin myös saapuneista viesteistä tuleviin ilmoituksiin ja tiimiläisten tilan (paikalla/ei paikalla ym.) näkemiseen viestiä laittaessa. Nopeita reaktioita ja kommentteja pidettiin positiivisena tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön sekä työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta. Lisäksi niiden avulla omalle tekemiselleen saa varmuuden oikealla hetkellä.

Tiimiläisten tila auttaa näkemään, kuka on paikalla yhteistyöalustan äärellä ja voisi siten vastata viestiin. Tämä ominaisuus esiintyi yhdessä arvoprosessissa. Näin haastateltava kuvailee tiimiläisten tilan näkemistä:

C ...Se sit helpottaa sitä, jos mä nään et se ihminen, jota tarteisin ei oo paikalla, niin sit mä etin toisiks parhaan ihmisen, joka ehkä osais vastata mulle siihen kysymykseen...V Koska mun työt on riippuvaisia, mun työn eteneminen on riippuvaista siitä vastauksesta. V Siinä on ihan tämmönen itsekästä, niinku pitääki tietysti olla, et tavallaan oman työn eteneminen on nopeampaa sitä kautta. (JT5_1_1)

Saapuneista viesteistä tulevat ilmoitukset esiintyivät useammassa arvoprosessissa. Ilmoituksen avulla viestin vastaanottajan huomio kiinnittyy viestiin ja siihen vastaamiseen. Ilmoituksien toimintaa kuvailtiin esimerkiksi näin:

A ...Teams on niin jotenkin kätevä tämmöseen niinku nopeeseen viestimiseen ja varsinkin, kun siellä laittaa ne notifiikaatit päälle, elikkä aina kun tää jonkun henkilön tai kanavan tai välilehden, niin sit tulee se ilmoitus. C Ja se tavallaan niinkun tietää, et se keskeyttää se ilmoitus aina jonkun ajatuksenjuoksun ja pääsee tavallaan siihen toisen verkkokalvoille, että "nyt siellä *** kysyy jotain asiaa, tähän mun pitää reagoida". C Niin se toimii myös silleen, et sen saa niinku aika nopeasti sen vastauksen sitten sen Teamsin kautta. C Kun taas sitten, jos vaikka sähköpostiin vertaa, niin se on vähän niinku vaarallinen siinä mielessä, että ne sit hukkuu sinne massoihin ja voi olla niinku pitkiäkin vasteaikoja sitten näissä viestien vastauksissa...(JT27_1_1)

Viestien ilmoitukset nähtiin positiivisena silloin, kun haastateltava itse tarvitsi reaktioita ja kommentteja nopeasti. Ilmoituksia pidettiin negatiivisena silloin, kun haastateltavat olivat viestien vastaanottajan roolissa. Tällöin ilmoitukset yhdistettiin keskittymisvaikeuksiin. Ilmoituksien myötä viestejä luetaan heti niiden tullessa muiden työtehtävien lomassa, jolloin ajatukset siirtyvät asiasta toiseen ja keskittyminen vaikeutuu. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kertovat, miten viestien lukeminen heti niiden saapuessa häiritsee keskittymistä:

C ...Jos niitä pitkin päivää selailee ja kattoo heti, kun ne viestit tulee, C niin saattaa tuntua, ettei saa sen päivän aikana juuri mitään aikaiseksi... C Niin sit kun niitä viestejä tulee vaikka 5 min välein tai pidemmälläkin aikavälillä, vaikka 20 min välein, C se kuitenkin keskeyttää sen tekemisen ja vie huomion sitten muualle. C Taas sitten vaikuttaa siihen, että sitä tiettyä työtä, tehtävää tai hommaa, mitä oli siinä vaiheessa tekemässä, niin sen tekeminen taas vie enemmän aikaa kuin normaalisti...(JT22_2_2_b)

A/C...kun niitä on paljon niitä eri viestikanavia ja erilaisia ikkunoita, mitä pompahtelee tohon työpöydälle, niin se katkasee jotenkin aina sit välillä sen, "mikäs toi nyt oli, mun täytyykin kattoo heti" ja sitten vasta todeta, että "ei toi oo kiireinen"...C Niin kyllä se niinkun vie sitten sitä keskittymistä siihen tekeillä olevaan asiaan...C Et sitten joutuu uudestaan taas keräämään ajatukset "missä mä nyt olinkaan menossa, kun nyt yhtäkkiä katoin taas jonkun toisen viestin tosta toiselta ikkunalta"...V Se nyt on negatiivista sen takia, että eihän sitä nyt kovin hyvään tulokseen sitten pääse siinä lopputulemassa, jos oot tekemässä jotain juttua, johon toivois voivansa keskittyä vaikka puoli tuntia ja tehdä sen kerralla alusta loppuun, mut sit se koko ajan keskeytyy." V Niin sitten se lopputulos nyt siinä kärsii vaan väkisin sitten yleensä.(JT28_2_3)

Toisaalta vastauksista nousi myös esille, että ilmoitukset voivat häiritä keskittymistä, vaikka viestejä ei katsoisikaan heti. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee tällaista tilannetta:

A Kun tekee jotain hommaa, johon on päättänyt keskittyä ja kuulee, että kanavat kiliisee koko ajan, C niin sitten tulee semmonen huoli siinä tehessä, että mitä kaikkee siellä jutellaan, onko se sellasta, mihin pitäis reagoida ja että löydänpökö mä nää kaikki viestit, jotka mulle on nyt tässä jonkun muun homman aikana tullu. C Mun mielestä se on negatiivista sen takia, että se saattaa hajottaa sitä keskittymistä...(JT13_2_1)

Keskittymisvaikeudet yhdistettiin huonompaan lopputulokseen, kuormittavuuteen, epävarmuuteen omasta tekemisestä, virheisiin ja epäonnistumiseen sekä

tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön. Lisäksi keskittymisvaikeudet liitettiin lisätöihin, kun tekemiään tehtäviä joutuu korjailemaan tai täydentämään. Tämä sen sijaan yhdistettiin tehtävien ja päätöksenteon hidastumiseen tai keskeytymiseen. Lisätyöt liitettiin myös vaikeuksiin työn organisoimisessa ja hallitsemisessa, mikä nähtiin stressaavana.

6.1.3 Viestien lukemisen ja reagoimisen eriaikaisuus

Kaikki eivät pitäneet viestintää yhteistyöalustalla nopeana – päinvastoin. Viestit säilyvät yhteistyöalustalla. Viesteihin voi siis vastata ja reagoida myös eriaikaisesti muiden kanssa, jolloin viestintä on asynkronista. Tätä pidettiin negatiivisena erityisesti viestejä lähettäneiden ja niihin vastauksia odottavien tiimiläisten näkökulmasta. Vastauksien saaminen koettiin vaikeaksi ja hitaaksi, mikä puolestaan yhdistettiin tehtävien ja päätöksien tekemisen hidastumiseen tai keskeytymiseen. Vastauksia saatetaan joutua kyselemään erikseen yksityisviesteillä ei-niin-aktiivisilta tiimiläisiltä. Tällöin keskustelu aiheesta pirstaloituu yksityisviesteihin ja yhteiseen kanavaan, jolloin yhteisen kanavan vastaukset saavat huomaamatta näkyvyytensä puolesta enemmän painoarvoa. Tämä yhdistettiin epävarmuuteen päätöksenteossa. Toisaalta vastauksien kyselemistä yksityisviesteillä pidettiin jopa holhoavana, kuten haastateltava kuvailee seuraavassa sitaatissa:

A/C...haastavaa on siinä se, että ihmiset työskentelee niin eri aikaan eri asioiden parissa, et jotenkin et miten nimenomaan niiltä sais vaikka palautetta nopeesti tai jotain kuittausta tai et on vaikka hankala tietää, et jos joku ihminen ei kuittaa mitään vaikka johonkin viestiin, missä on jotain kaikkia koskevaa informaatiota, että onko se esimerkiksi ymmärtänyt sen viestin sisällön, onko se vaikka sitoutunut siihen, et kun normaalisti kasvotusten on sille "ok homma, niinku ihan fine", niin sitten tietää, että se ihminen on sitoutunu siihen päätökseen tai mitä se ikinä on, mut se tommosessa on tosi hankala ikäänku siihen niinku tiedottaa sitä. C On myös inhottavaa, et jos vaikka 12 ihmistä on kelle pitää viestiä, niistä 3 kuittaa, niin niinku lopuille alkaa laittaa viestiä, et "hei huomasithan tämän ja voitko sanoa jotain", niin ni se on niinku inhottavaa, inhottava osa sitä, mitä on ehkä tietyllä tavalla tullu, et ei oo aiemmin kun on tottunu et okei niissä asioissa vaikka sovitaan yhdessä kasvotusten vaikka viikkopalaverissa, ja sitten kun niitä viestejäki sillee siellä, täällä tuolla, niin sitten se menee vähän semmoseks mikromanageeraukseks monesti, että "no olethan ymmärtänyt että tällanen pitää olla tämä asia tehty" ja tällasta. C No ehkä siinä tulee se semmonen, että se viesti vähän niinku sille toiselle, et jos mä vaikka kyselen siltä toiselta, että "no oothan luku ja oothan ymmärtäny", niin se viestii sille semmosta, että mä en vaikka luota siihen, että se ymmärtäis niitä viestejä tai mä en luota siihen, että hän vaikka lukis niitä tai noudattais jotain yhteisiä pelisääntöjä...V Ehkä siitä tulee helposti semmonen negatiivinen kuva ja sitten äkkiä niinku tulee semmonen et varmaan semmonen vähän holhoova tunnelma, että nyt joku niinku toinen niinku tiimistä vähän seuraa sitä mun toimintaa tai että "no ootkos kerenny tekemään sitä ja tätä"...(JT19_2_1)

Viestien lukeminen ja niihin reagoiminen eriaikaisesti muiden tiimiläisten kanssa oli negatiivista myös viestejä vastaanottavien tiimiläisten näkökulmasta.

Viestejä on voinut tulla paljon, ja viestien lukemisen aloittaminen voi tuntua vaikealta. Joskus viestien lukeminen yksinkertaisesti unohtuu. Viestimassan läpikäymiselle ei välttämättä aina ole jaksamista tai tarpeeksi aikaa. Jotain tärkeää voi siten jäädä lukematta ja reagoimatta. Tällaista tilannetta pidettiin jopa ahdistavana, kuten haastateltava kuvailee seuraavassa:

A ...on semmonen viestihelvetti vastassa. C Sit välillä ei suurinpiirtein jaksaa lukea nii sit, ja siellä on ollu jotain olennaista. C Sit missaa sen ihan kokonaan. C Se, et tietää, et siellä vois olla jotain tärkeätä tietoo, mut sit jos ei jaksaa. V Sit vähän ahdistaa taas se, et oot ehkä missanu sen tärkeän tiedon. V Mut sit ei välttämättä kumminkaan jaksaa just lukee. V Se on vähän semmonen oravanpyörä, kun sit kumminkin ois pakko. (JT9_2_2)

Tärkeän tiedon "missaaminen" yhdistettiin myös virheisiin ja epäonnistumiseen sekä velvollisuuksien laiminlyömiseen. Velvollisuuksien laiminlyöminen nähtiin negatiivisena epäkohteliaisuuden ja epäkunnioituksen näkökulmasta. Toisaalta velvollisuuksien laiminlyöminen nähtiin negatiivisena siksi, että muut voivat ajatella negatiivisesti velvollisuuksiaan laiminlyöneestä tiimiläisestä. Lisäksi työn organisoimisen ja hallitsemisen vaikeutuminen yhdistettiin siihen, ettei ole täyttä varmuutta tärkeiden viestien lukemisesta. Vaikeudet työn organisoimisessa ja hallitsemisessa yhdistettiin stressaavuuteen. Seuraavassa sitaattissa haastateltava kuvailee tällaista tilannetta:

C ...Ei pysty suunnittelemaan hirmu pitkälle kalenteria, jos ei lue niitä tai sisäistä niitä heti. V Se aiheuttaa aika paljon stressiä ja semmosta päänvaivaa, C että jos on koko ajan semmonen tunne, että "olikohan tällä viikolla jotakin, mitä mä en muista tai en oo merkannu kalenteriin". C Niin sitä niinku miettii koko ajan, niin sitä rupee paniikissa selailee jotain vanhoja viestejä ja etsii sieltä sitä tietoo... (JT11_2_3)

Kun viestit lukee eri aikaan muiden kanssa, ei voi etukäteen tietää, mitkä viesteistä ovat itselleen olennaisimpia. Kaikki viestit on luettava tärkeiden viestien löytämiseksi. Jos tärkeitä viestejä ei olekaan, voi huomio siirtyä turhaan omasta työstä viestien lukemiseen. Tämä nostettiin esille yhdessä arvoprosessissa tehottomuuden ja tehottoman ajankäytön näkökulmasta negatiivisena asiana.

6.1.4 Viestien hiominen ja muotoilu ennen lähetystä

Viestien hiominen ja muotoilu ennen lähetystä nähtiin positiivisena. Viestiä kirjoittaessa vastauksen asettelua ja sanavalintoja voidaan enemmän tai vähemmän pohtia. Viesteihin voidaan lisätä hymiöitä, linkkejä tai tiedostoja. Viestejä voidaan myös linkittää aiempiin keskusteluihin. Viestien avulla vastaamisen ei tarvitse välttämättä olla synkronista toisin kuin etäkokouksissa. Viestien lähettäminen voi tapahtua yhtäaikaaisesti tai eriaikaaisesti muiden kanssa.

Viestien hiominen ja muotoilu yhdistettiin siihen, että viestin merkitys, sävy ja tunnelma välittyvät halutulla tavalla. Haastateltavat pitivät tätä tärkeänä muun muassa hyvän viestintäilmapiirin ja fiiliksen ja siten jopa yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden sekä hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisen

kannalta. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kuvailevat viestien hiomista ja muotoilua näistä näkökulmista:

A Ainakin Teamsiin niiden viestien laittaminen on silleen helpompaa, ja siihen pystyy aika hyvin silleen tiivistämään sen viestin mitä haluaa. Ja sitten jonkun verran oppinu myös saamaan sinne erilaista sävyä ja korostamaan eri juttua ja tälleen ja aika myös tiiviiseen pakettiin. A Periaatteessa tekstimuotoilulla sä voit erottaa sieltä niitä tärkeitä pointteja, päivämääriä tai jotain muuta juttua, mille sä haluat antaa isomman painoarvon. A Sit sanoilla tai muulla tällömsillä pystyy sitä sävyä myös muokkaamaan kannustavampaan tai tiukempaan tai hauskempaan, piristävämpään suuntaan A tai emojilla tai muulla pystyy kans. C2 Erilaisella sävyllä taas pystyy motivaatiota lisäämään, tunnelmaa. V Yhteishengen ja sen tyyppisten asioiden tehostaminen ja kehittäminen. (JT17_1_8)

C ...Saattaa olla, että jotenkin se niinkun viestin sävy tulee paremmin esille, että semmonen pyyntö tai neuvo saattaa tuntua, okei neuvo ja sitten siihen silmäniskuhymiö, se ei välttämättä oo hyvä, mutta siis se saattaa vähän pehmentää sitä viestiä. C Toisaalta sitten taas se luo siihen semmosta niinkun kasvokkainkeskustelun tapaista rentouden tuntua toivottavasti...C Koska se yksi kuva puhuu enemmän kuin tuhat sanaa, niin se pienellä vaivalla tehokkaasti voi viestiä sopivanlaista ilmaisua tai tehostaa tai alleviivata tai pehmentää sitä viestiä...C Viesti kulkee paremmin siitä ja mukavammin, että kun sitä sitten tulkitaan, niin se on mukavampaa tulkita sitä viestiä. V Kyllähän toki kun työpäivää aattelee, 8 h päivässä ja viis päivää viikossa, niin jaksaa sitä paremmin, kun välillä vähän hymyilyttää eli ihan tällömsen hyvinvointiaspekti, mikä on toki tosi tärkeitä missä tahansa organisaatiossa. (JT29_1_9)

Viestien välittyminen halutulla tavalla yhdistettiin myös hyvään lopputulokseen. Haastateltava (JT17_1_7) kertoi, että tärkeät asiat jäivät paremmin muistiin, kun niitä on korostettu tekstimuotoilulla tai hymiöillä. Lisäksi viestien savenalintoja pohtimalla voidaan välttää väärinymmärryksiä ja tulkintavirheitä, jotka voisivat pahimmillaan aiheuttaa erimielisyyksiä tai konflikteja. Esimerkiksi yksi haastateltavista oli joutunut Zoom-kokouksessa negatiiviseen tilanteeseen, josta puhuminen Zoomissa oli tuntunut vaikealta. Haastateltava koki positiiviseksi sen, että hän pystyi ensin miettimään tapahtunutta itse ja sitten kirjoittamaan asiasta oman näkemyksensä tiimin yhteiselle kanavalle. Haastateltavan mukaan näin vältytään konflikteihin johtavilta "kärkkäiltä syytöksiltä":

C...kun sen kirjottaa, niin siinä mä mahdollistan itelle sen, että mä en niinku ryöpsäytä ehkä niitä päällimmäisiä, tulisieluisia ajatuksia sieltä, A jolloin vähän pystyy hiomaan sitä tekstiä siinä A tai on niinku mahdollista hioa tavallaan sitä ulosantia...C se mahdollistaa parempaa sitten keskustelua siinä ja sitten vältyy ainakin selasilta kärkkäiltä syytöksiltä...V Vältyttäis vääriltä tai turhilta väärinymmärryksiltä. (JT15_1_1)

Keskustelun tueksi viesteihin voidaan linkittää aiempia keskusteluja. Tätä pidettiin tärkeänä, jotta keskustelua ei käydä muistinvaraisella tiedolla ja siten sen perusteella tehtävät päätökset ovat oikeita.

Viestien hiominen ja muotoilu sekä linkittäminen aiempiin keskusteluihin yhdistettiin myös siihen, että olennainen tieto tai kysymys voidaan välittää yh-

dessä viestissä. Tällöin tarkentavia kysymyksiä ei tarvitse kysyä tai niihin ei tarvitse vastata. Tätä pidettiin tärkeänä tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia. Yhden arvoprosessin mukaan tietoa voidaan myös välittää rauhassa ilman keskeytyksiä, mikä yhdistettiin työtehtävien etenemiseen ja valmistumiseen. Haastateltava kuvailee tällaista tilannetta seuraavassa:

C ...Saa niinku sanottua asiansa ihan huolella. C Siihen tulee aitoja omia ajatuksia, kun kukaan ei esimerkiksi pääse keskeyttää, jos ois vaikka livetilanne, kun sitä puhuu. C Jos on joku pointti, jota haluaa vaikka et tää mun aloitus veis johonkin päätökseen, niin sitten se aihe ei kerkeä vaihtuu siinä sen keskustelun aikana, vaan pystyy sanomaan sen pointtinsa ja sit laittaa siihen, loppuun vaikka että "hei mitä mieltä ootte tästä, et päätetäänkö tämä vai tämä"...(JT12_1_9_a)

6.1.5 Viestien reaktiot: tykkäykset, peukut ja hymiöt

Monissa yhteistyöalustoissa viesteihin voidaan reagoida tykkäämällä, peukutamalla ja hymiöillä. Näitä viestien reaktioita pidettiin kirjoittamiseen verraten helppona ja nopeana keinona reagoida viesteihin.

Viestien reaktiot nähtiin keinona osoittaa lukeneensa viestin ja nähdä, kuka muu on lukenut sen. Tätä pidettiin tärkeänä velvollisuuksien täyttämiseksi - yksi tiimin jäsenten velvollisuuksista on lukea alustalle tulevia viestejä.

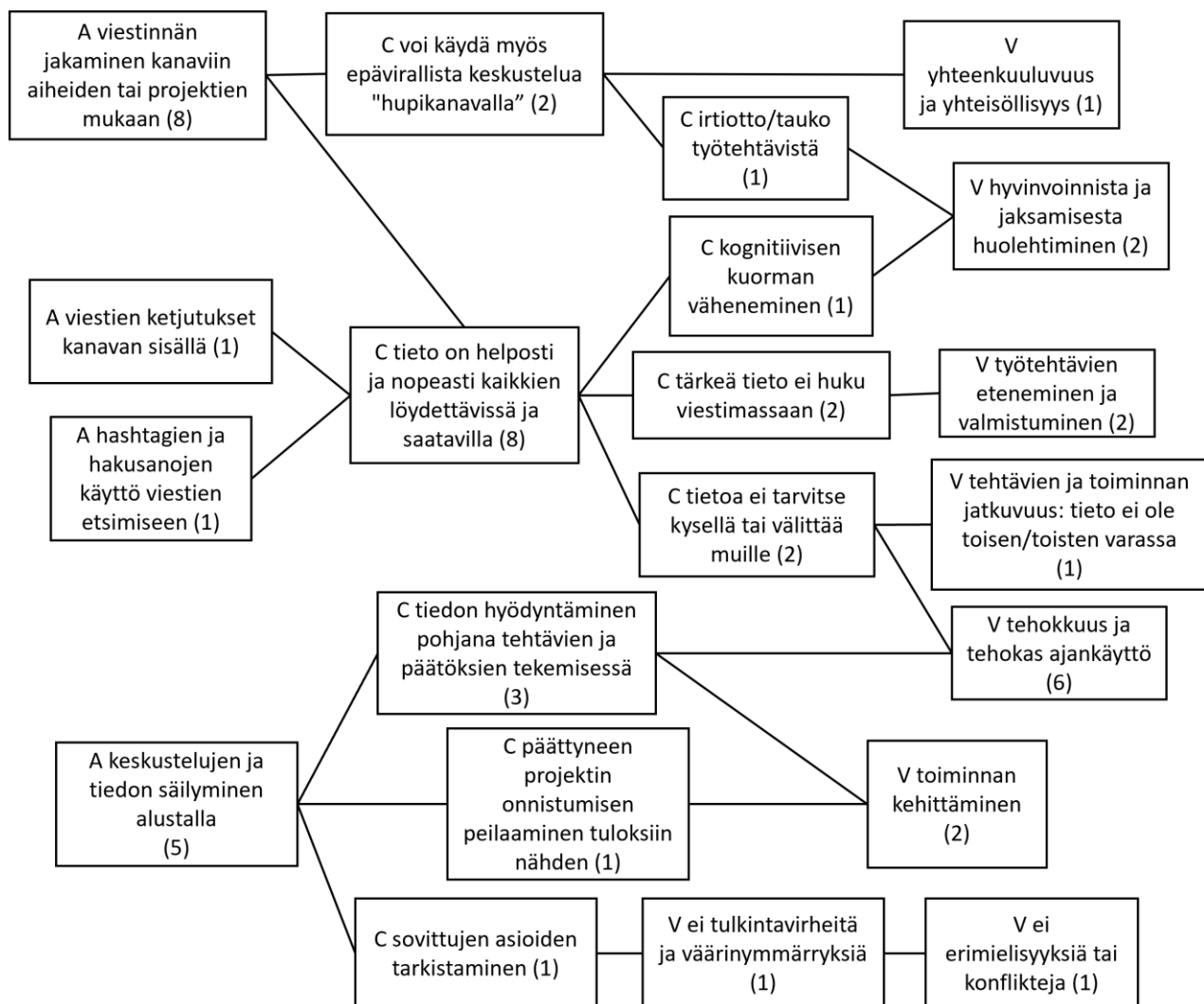
Viestien reaktioita pidettiin tärkeänä myös hyvän viestintäilmapiirin ja fiilisen takia. Esimerkiksi yhden haastateltavan (JT12_1_4) mukaan reaktioilla voidaan ikään kuin kiittää välitetystä viestistä, jolloin reaktioiden vastaanottajalle tulee hyvä fiilis. Haastateltava piti tällaista molemminpuolista reaktioiden käyttöä ja siitä aiheutuvaa hyvää fiilistä jopa tiimiyyttävänä.

Yhdessä arvoprosessissa viestien reaktiot yhdistettiin myös siihen, että reaktioita ja kommentteja tehtävien tai päätöksien tekemiseen saadaan nopeasti. Nopeat reaktiot olivat tärkeitä työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta. Reaktioiden avulla voidaan varmistua siitä, että tiimiläiset ikään kuin hyväksyvät tehtävän tai päätöksen.

6.2 Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt

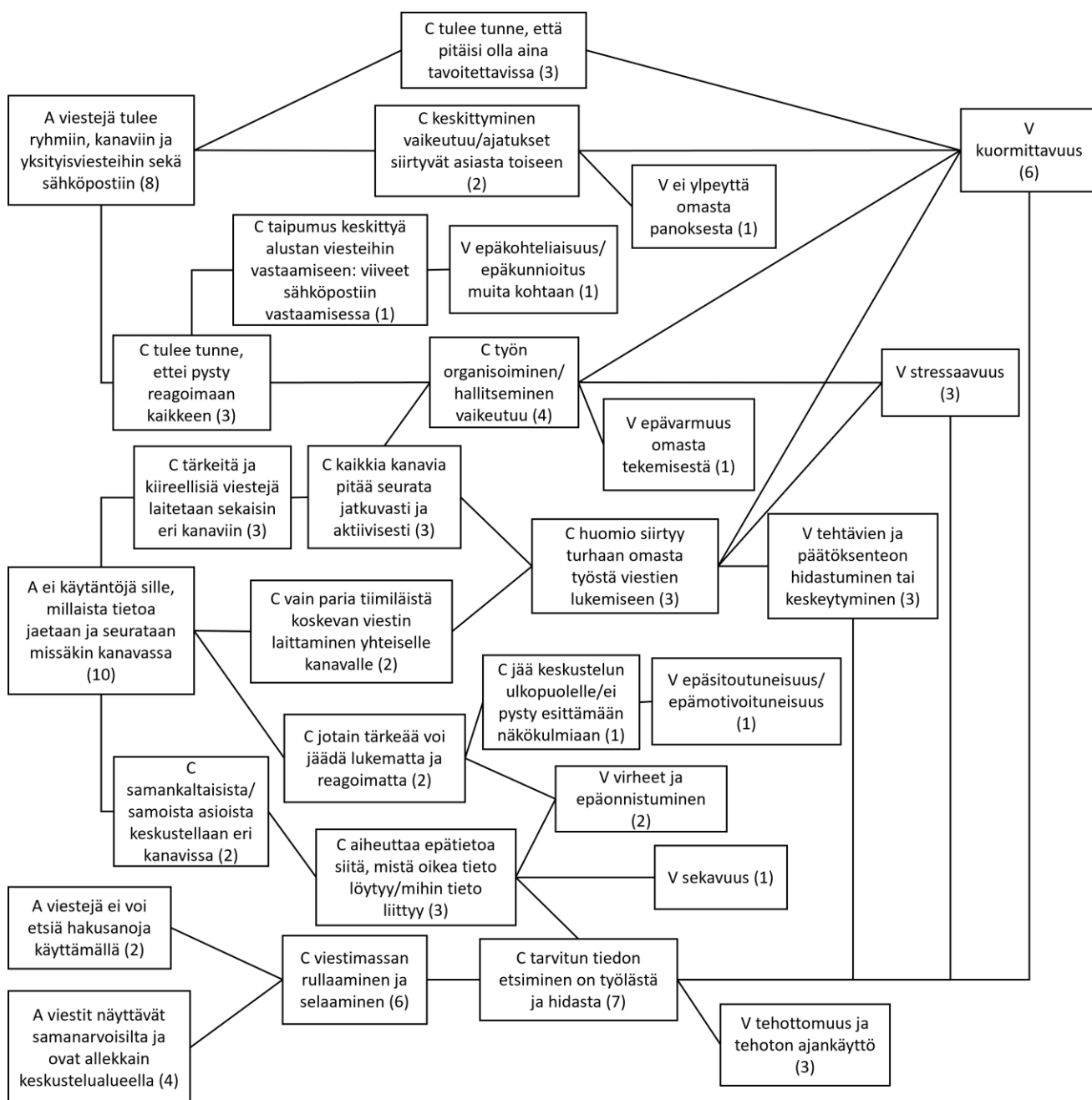
Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt -teemakartoissa kuvataan arvoprosesseja, joissa on kyse viestien jakamisesta eri kanaviin ja ryhmiin sekä viestien etsimisestä ja niiden käyttämisestä hyödyksi tehtävien ja päätöksien tekemiseksi. Lisäksi teemakartoissa on kyse käytännöistä, joita tiimeillä on tai ei ole viestien organisoimiselle.

Arvon yhteisluontiin johtavia arvoprosesseja kuvataan positiivisessa teemakartassa kuviossa 4. Teemakartan yleisimmät ominaisuudet ovat viestinnän jakaminen kanaviin aiheiden tai projektien mukaan (8) sekä keskustelujen ja tiedon säilyminen alustalla (5).



KUVIO 4 Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt (positiivinen)

Arvon yhteistuoamiseen johtavia arvoprosesseja kuvataan negatiivisessa teemakartassa kuviossa 5. Teemakartan yleisimmät ominaisuudet ovat seuraavat: viestejä tulee ryhmiin, kanaviin ja yksityisviesteihin sekä sähköpostiin (8) sekä ei käytäntöjä sille, millaista tietoa jaetaan ja seurataan missäkin kanavassa (10).



KUVIO 5 Viestien organisoiminen ja etsiminen sekä käytännöt (negatiivinen)

Seuraavaksi teemakarttojen ominaisuuksia ja niihin liittyviä seurauksia ja arvoja käsitellään tarkemmin.

6.2.1 Viestinnän jakaminen kanaviin

Viestinnän jakaminen kanaviin aiheiden ja projektien mukaan nähtiin positiivisena ominaisuutena ja käytäntönä erityisesti tiedon löydettävyyden takia. Tiedon löytäminen koettiin helpoksi ja nopeaksi kanavien avulla. Tämä oli tärkeää, koska kanavien viestejä ja muita tietoja tarvitaan myöhemmin, mutta tiedon

pääsemiseen ei haluta käyttää turhaa aikaa. Siten tehokkuus ja tehokas ajankäyttö nousivat esille haastateltavien vastauksissa. Kanavien avulla tiimiläiset myös tietävät, mistä tiedon voi löytää itsenäisesti. Tiedon löytämiseksi ei tarvitse kysyä muiden apua. Lisäksi tärkeä tieto huku viestimassaan, mitä pidettiin tärkeänä työtehtävien etenemisen ja valmistumisen takia. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee kanavien käyttöä tehokkaan ajankäytön kannalta:

A Ennen joku viestintä oli ehkä enemmän kun joku WhatsApp, mut nytkun se on joku Teams tai Slack, niin se on organisoitu paremmin, et kun on nimenomaan ne kanavat. C Et ei ole sillee, et sulle on tullu sata viestiä sinne putkeen ja sit sun tarviis sieltä löytää ne tärkeet ja epätärkeet. C Mulla on se ajan säästäminen...V Itselle on tärkeetä se, et ei tarvitse käyttää ylimääräistä aikaa siihen. V Se on itselle selvästi ykkösprioriteetti. (JT9_1_3)

Kanavia ei pidetty positiivisena ainoastaan työskentelyn takia. Tiimit voivat luoda kanavia myös työn ulkopuolisille asioille. Seuraavissa sitaateissa haastateltava kuvailee tällaisia ”epävirallisen keskustelun” kanavia tärkeiksi, koska niiden avulla voi saada hetkeksi tauon työasioista ja rakentaa yhteishenkeä eli yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä:

C ...et saadaan vähän sosiaalistakin kanssakäymistä näin etätyön aikana, ja se on ollu sit vähän se piristysruiske, et sitten kun ihmisillä on aikaa, niin lukevat ja kommentoivat niitä, koska just fyysinen kontakti ei nyt toteudu tässä, missä helposti käytävällä tulis vaihdettua muutakin kuulumisia kun vaan työhön liittyvää, tää on sit sitä. C Ehkä se vähän tauottaa sitä työtä, joskin se tapahtuu koko ajan sekin tässä koneen äärellä. V Kuitenkin niinku, että hetkeks ne aivot jotenkin menee semmoseen vähän kevyempään moodiin. V Et jos vaikka nyt joku sen ruokareseptin sinne laittaa, niin pikkusen saa semmosta irtiottoo, vaikkakin sitä koko ajan tuijottaa tätä ruutuu sil-lonki. V Se on sitä lepoa, tauottamista. (JT26_1_4)

V ...Ja toki niinku myös epävirallinen keskustelu, niin se myös luo sitä yhteishenkeä kivalla tavalla. V Koska tota niin ihmisethän niitä töitä tekee, niin kyl musta on tosi tärkeetä, että tiimin välillä käydään muutakin keskustelua välillä ku vaan työasiaa. V Oppii tuntemaan toiset ihmiset paremmin. (JT26_1_5)

6.2.2 Ei käytäntöjä viestinnälle eri kanavissa

Viestinnän jakaminen kanaviin ei itsessään kuitenkaan auta ilman toimivia käytäntöjä siitä, millaista tietoa missäkin kanavassa tulisi jakaa ja seurata. Haastateltava kuvailee käytäntöjen puuttumista seuraavassa:

A/C Periaatteessa se vaihdettu tietomäärä tai viestien määrä, niin se on jopa niinku ongelmana se on varmaan toissijainen, että enemmänkin siinä on niinku se isompi ongelma sillon, että jos ei oo tavallaan niinku ei oo minkäänlaisia käytäntöjä tai semmosia siihen, että mistä asiasta kysytään missäkin tai mikä asia kerrotaan missäkin kanavassa, et sit jos ne menee suloisesti keskenään sekasin kaikki, niin sit sitä ei kyllä, mä sanoisin et siinä ei pysy kartalla kukaan. (JT2_2_6)

Käytäntöjen puuttuminen yhdistettiin esimerkiksi siihen, että tärkeitä ja kiireellisiä asioita laitetaan sekaisin eri kanaviin. Yksityisviestien sijasta yhteisiin kanaviin saatetaan myös laittaa viestejä, jotka eivät koske kuin paria tiimin jäsentä. Jos kanaville onkin saapunut vain epäolennaisia viestejä, viestien lukeminen saattaa viedä turhaan huomiota omista tehtävistä. Tätä pidettiin negatiivisena stressaavuuden ja kuormittavuuden sekä tehtävien ja päätöksenteon hidastumisen tai keskeytymisen takia.

Tärkeiden ja kiireellisten viestien varalta kaikkia kanavia pitää seurata jatkuvasti ja yhtä aktiivisesti, mikä puolestaan vaikeuttaa oman työn organisointia ja hallitsemista. Vaikeudet työn organisoimisessa ja hallitsemisessa yhdistettiin kuormittavuuteen sekä epävarmuuteen omasta tekemisestä. Seuraavassa sitaattissa haastateltava kuvailee työn organisoimiseen ja hallitsemiseen liittyviä haasteita epävarmuuden näkökulmasta:

A Just ehkä se, että on niin monta eri viestintäkanavaa nyt sitte käytössä, että on sähköposti, no sit jopa puhelin ihan perinteinen, sitten on Teams-puhelut, sitten on Teams-chatit ja sitten on keskustelukanavat ja muut. A Ja sitten ehkä se, että ei oo niinku semmosta välttämättä ainakaan kaikissa yhteyksissä niinku sovittu kovin tarkkaan, et minkä tyyppisiin asioihin käytetään mitäkin viestintäkanavaa...C Ja ehkä just eniten se, että ei pysty yhtään olettamaan, että millä välineellä tulee minkäkin kiireystason tai minkäkin tärkeystason asiaa, et silleen pitää olla koko ajan hereillä, että se voi tulla vaikka Teamsin chatissä tai se voi tulla puhelimitse tai se voi tulla sähköpostissa. C Että ei voi mitään niistä tavallaan jättää sillee, että "no mä katon ton sähköpostin vaan kerran päivässä", et ei semmosta voi tehdä, koska sinnekin voi tulla niitä kiireellisiä asioita...C Se on negatiivista just sen takia, että ei pysty oikein ite niinku suunnittelemaan sitä päivän tai jotenkin et jos ois sillä tavalla tietäis, et jonkun viestintäkanavan voi ihan hyvin selata vaikka vaan aamulla tai iltapäivällä tai joku tällainen näin, niin sitten vois tehdä semmosen, pystyis sitä omaa työtänsä organisoimaan paremmin, et "mun ei tarvii nyt tohon sähköpostiin ihan joka kilkahdukseen välttämättä kattoo, et siellä ei oo niin kiireisiä asioita"...V Mutta kuitenkin et ehkä siinä katoaa entistä enemmän se fiilis, et mä oon ite tän asian päällä, et mä pystyisin jollain tavalla ite pysymään kartalla siitä, mitkä on mulle niitä tärkeimpiä, mitkä pitää tehdä ja mitkä sitten voi oottaa huomiseen tai jopa ens viikkoon. V Se sitten tuo itelle semmosta vähän, että "näinköhän tässä nyt pärjätään sitten kuitenkin". V Vähän semmonen epävarma olo koko ajan et "mitähän on unohtunu tehdä ja oliko se nyt tälle päivälle vai huomiseksi". V Et se tuo semmosta tavallaan epävarmuutta tai semmosta niinku epätietoisuutta siihen omaan ammattitaitoonkin sitten jo jossakin vaiheessa niinku et "en mä nyt sitten pysykkään kärryillä näissä hommissa", et kun se oman työn johtaminen on entistä vaikeempaa. (JT28_2_1_a)

Käytäntöjen puuttuminen yhdistettiin myös siihen, että jotain tärkeää voi jäädä lukematta ja reagoimatta. Tiimiläinen voi tällöin jäädä keskustelun ulkopuolelle eikä pysty esittämään näkökulmiaan tehtävään tai päätöksentekoon. Haastateltavan (JT2_2_5) sanojen mukaan tällainen syö sitoutumista ja motivaatiota. Toisaalta se, että jotain tärkeää jää lukematta ja reagoimatta, yhdistettiin myös virheisiin ja epäonnistumiseen. Haastateltava (JT2_2_4) käyttää esimerkkinä projektityötä, joka viestintäkäytäntöjen puuttumisen takia ei välittynyt niille tiimiläisille, jotka olisivat huomanneet työstä virheet ennen palautusta.

Lisäksi ilman käytäntöjä kanavien käytölle samankaltaisista tai samoista asioista saatetaan keskustella eri kanavissa. Tämä yhdistettiin epätietoon siitä, mistä oikea tieto löytyy tai mihin tieto liittyy. Tällainen epätieto nähtiin negatiivisena sekavuuden sekä virheiden ja epäonnistumisen takia, kuten haastateltava kuvailee seuraavassa:

C ...Joskus siitä vähän samantyyppisestä asiasta, joka liittyy niihin eri yhteisöihin/kanaviin, niin sit siitä puhutaan vähän monessa paikkaa. C Mä menen vähän ehkä vähän sekaisin, et mitkä toimenpiteet, jotka viestien pohjalta saatetaan tehdä, niin mikä liittyy mihinkin. C Saattaa johtaa ihan virheisiin työssä, että on sille "ainii perkele tää oliki sen toisen kanavan juttu eikä tän, tää liittyki tähän eikä tohon". V Kyllähän se turhauttaa, kun huomaakin, että on tehny työssään jotain väärin ja sitä pitää mennä korjaamaan...(JT4_2_3)

Toisaalta epätiedon takia tarvittun tiedon etsiminen on myös työlästä ja hidasta, mikä yhdistettiin tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön.

6.2.3 Viestejä tulee eri paikkoihin

Yhteistyöalustan ryhmien ja niihin kuuluvien kanavien lisäksi tiimiläiset voivat myös laittaa toisilleen yksityisviestejä. Lisäksi tiimiläisillä on käytössään muun muassa sähköposti. Vaikka useilla eri viestintäkanavilla voidaan jaotella viestintää, viestintäkanavien määrä ja monipuolisuus voi kuitenkin olla negatiivista. Viestintäkanavien määrä ja moninaisuus yhdistettiin muun muassa kuormittavaan tunteeseen siitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa. Haastateltavat kuvailevat tällaista tunnetta seuraavissa sitaateissa:

A Se kaksi- tai joskus kolmijakoisuus, et niinku niitä on niin monta erilaista väylää, mitä kautta muakin tavotellaan, että ei oo yks tai kaks kertaa kun joku tavoittelee mua Teams-puhelulla, samaan aikaan mä oon oikeesti puhelimessa työpuhelimessa. C Niin siinä tulee sellanen tunne, et "hei mihin mä repeen", et se, että niitä väyliä on niin monia, niin se ehkä vähän rikkoo sitä työrauhaa...A ja etenkin justiin tohon Teamsiin, että kun sieltä tulee puhelua ja sitten kun sieltä näkee, jos et oo laittanu ittees niinku "out of office" tai mikä se punanen täppä siinä on, niin sitten ihmiset "ahaa sillä on vihree, nyt mä voin soittaa sille" ja siinä tulee just se ongelma, et jos sä ootkin puhelimessa tai. C Ihmiset olettaa jotenkin, et sä oot koko ajan tavoitettavissa...(JT26_2_1_a)

A Just ehkä se, että on niin monta eri viestintäkanavaa nyt sitte käytössä, että on sähköposti, no sit jopa puhelin ihan perinteinen, sitten on Teams-puhelut, sitten on Teams-chatit ja sitten on keskustelukanavat ja muut...A Nää etätyöskentelyjutut on tullu kaiken sen entisen sähköposti ja puhelin ja näitten päälle, niin sitten ne vaan tuntuu, et kaikki tulee vaan niinku lisäksi jotenkin, C et sitten pitäis pystyä niinku olevinaan olemaan tavoitettavissa joka ainoassa välineessä koko ajan...(JT28_2_2_c)

Kun viestejä tulee moniin eri viestintäkanaviin, voi myös tulla tunne siitä, ettei pysty reagoimaan kaikkien kanavien viestimäärään. Tämä yhdistettiin työn or-

ganisoimisen ja hallitseminen vaikeutumiseen ja siten kuormittavuuteen ja stressaavuuteen. Tiimiläisestä voi tuntua, ettei hän pysy ajan tasalla.

Yhdessä arvoprosessissa vaikeudet työn organisoimisessa ja hallitsemisessa näkyivät siten, että tiimiläinen kertoi taipumuksestaan keskittyä vastaamaan yhteistyöalustan viesteihin. Tämä puolestaan näkyi epäkohteliaisuutena sähköpostiviestien vastaanottajia kohtaan. Lisäksi viestintäkanavien ja siten viestien määrä yhdistettiin keskittymisvaikeuksiin, jotka kuormittavat mutta myös vaikuttavat negatiivisesti siihen, miten oma työpanos koetaan. Haastateltavat kuvailevat työn organisoimiseen ja hallitsemiseen sekä keskittymisvaikeuksiin liittyviä tilanteita seuraavissa sitaateissa:

A Pakkautuu sekä eri Teams-keskusteluketjuihin kommentoivaa asiaa, jota pitää lukee, ja sitten tulee samalla sähköpostia. C Siinä tulee välillä joinakin päivinä ihan semmonen vyöry, semmonen hallitsematon tunne, että ei pysty reagoimaan kaikkeen semmoseen, mihin pitäisi reagoida. C2 Se on tosi stressaava ja ihmisen jaksamista syövä tunne. C Varsinkin, jos sitä jatkuu, niinku nytkin on koko kevään ollu semmonen tunne. V Niin se rupeaa syömään ihmisen jaksamista oikeesti isosti, jos sulla on koko ajan tunne, et sä et pysy ajantasalla, sä et pysy niinku pinnalla sen kaiken viestittelyn kanssa. (JT14_2_3_a)

A/C Nää alustat vähän edesauttaa sitä, ettei pysty keskittymään siihen yhteen asiaan kerrallaan. Tuntuu, että niitä (viestejä) tulee niin monesta tuutista. Teamsiä ei ennen niin hirveesti käytetty, et se oli sähköposti ja puhelin. Mutta jotenkin Teams, jossa on vielä sitten tiimiviestit ja sitten yksityisviestit ja eri kanavat, joista tulee ilmoituksia. C Se väsyttää mua hirveesti...C Se ei oo mukava fiilis, kun tulee tunne, että ei oikein jaksa tai osaa tehdä enää työtään. V Siinä semmonen ammatillinen itsetunto kärsii, kun huomaa että mä en pysty enää keskittymään samalla tavalla tai et mä en ymmärrä jtn tai mä oon pudonnu kärryiltä. V Ei se kovin hyvää egolle tee. (JT4_2_1)

6.2.4 Keskustelujen ja tiedon säilyminen alustalla

Yhteistyöalustan keskustelut ja muut tiedot muodostavat ikään kuin dokumentaation tiimin aiemmasta toiminnasta ja tehdyistä tehtävistä. Keskustelujen ja tiedon säilyminen yhteistyöalustalla koettiin positiivisena muun muassa tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön sekä tiimin toiminnan kehittämisen kannalta. Vastauksissa nostettiin esimerkiksi esille, että aiempia keskusteluja ja muita tietoja voidaan hyödyntää tehtävien ja päätöksen tekemisessä sekä päättyneen projektin onnistumisen arvioimisessa. Esimerkiksi yhdessä arvoprosessissa kyse oli siitä, että ongelmatilanteiden selvittämistä tehostaa se, että vastaavista tilanteista löytyy keskusteluja ja tietoa alustalta. Toisaalta keskusteluista voi myös tarkistaa sovittuja asioita, mikä yhdistettiin tulkintavirheiden ja väärinymmärryksien sekä lopulta erimielisyyksien välttämiseen.

Seuraavissa sitaateissa haastateltava kuvailee, miten yhteistyöalustalle muodostuva dokumentaatio auttaa onnistumisen arvioinnissa sekä erimielisyyksien välttämässä. Lisäksi haastateltava vertaa yhteistyöalustan käyttöä kasvokkaistilanteisiin, joista vastaavanlaista dokumentaatiota harvemmin muodostuu.

A/C2 Sit myös kun se on siellä, niin se on myös dokumentoitu ja siihen voi palata myöhemmin. C Et harvemmin, jos on jotain, liveinä kertoo jotain juttua, niin niitä otetaan mitenkään muistiinpanoihin. C Niin se on siellä ylhäällä ja tavallaan ns. samalla hoituu se dokumentointi, C mihin voidaan sit palata myöhemmin, jos halutaan tietää, mitä sovittiin tai mitä on puhuttu millonkin. C Siitä jää myös jälki samalla. C No dokumentoinnissa se, että siihen pystyy palata myöhemmin ja C näkee, et mitä on sovittu. (JT17_1_5 ja JT17_1_6)

C Pystyy peilaamaan siihen, et miten on onnistuttu. V Se vähän niinku lisää sitä seurantaa, että miten on onnistunu. V Sitten jos huomaa, että on jossain epäonnistunu, V niin sitten pystyy hakemaan parannusta siihen...(JT17_1_5 loppu)

C2 Jää semmoselta arvuuttelulta sitten se vara, että onko sanottu näin vai eikö oo sanottu näin. C Ja niistä syntyy sitten monesti erimielisyyksiä ja kismaa. V Se, että se on dokumentoitu, niin silloin ei voi kukaan tulla enää sanomaan, että sinä sanoit näin...(JT17_1_6 loppu)

6.2.5 Hakusanat ja viestien ketjutukset

Positiivisissa vastauksissa hashtagien ja hakusanojen käyttäminen sekä viestien ketjutukset kanavan sisällä nousivat esille tarvittun tiedon löytämistä helpottavina ja nopeuttavina ominaisuuksina. Hashtagien ja hakusanojen käyttäminen yhdistettiin tehokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön. Viestien ketjutuksella viitattiin siihen, että kaikki viestit eivät ole samassa putkessa keskustelualueella, vaan aloitusviestistä ja siihen liittyvistä vastauksista muodostuu viestiketjuja. Siten erilliset keskustelut erottuvat toisistaan. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, kuinka viestien ketjutukset auttavat vähentämään kognitiivista kuormaa, minkä hän koki tärkeäksi hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisen kannalta:

C ...Kyllä se on ihan olennainen juttu, koska se vähentää sitten sitä kognitiivista kuormaa siellä, ettei tartte jokaista keskustelua rullata läpi vaan paremmin löytää sen, mikä kiinnostaa ja koskee. V Ajattelen, että se auttaa sitten jaksamaan työpäivästä toiseen, pirstaleista on tämä nykyydigiyhteiskunnan työelämä, et niitä syötteitä tulee vähän joka suunnasta riippuen toki omasta roolista ja muusta, mutta jos sitä pystyy semmosella jollakin työkalun ominaisuuksilla vähentämään teknisesti, niin ainahan se on parempi. (JT29_1_3)

Näiden ominaisuuksien puuttuminen puolestaan nähtiin negatiivisena, koska tällöin viestejä joutuu rullaamaan ja selaamaan tarvittun tiedon löytämiseksi. Yksi haastateltavista vertasi käyttämänsä yhteistyöalustan Teamsin viestivirtaa Facebookin seinäksi:

A ...Se on pahimmillaan vähänku jonkun Facebookin seinä. C Silleen, että sä joudut rullailemaan sitä ties kuinka pitkälle, että sä löydät sieltä jonkun postauksen esimerkiksi, mitä sä tarvit. A tieto saattaa olla Teamsin sisällä levinnyt ties minne, ja sitä voi olla hankala löytää. A2 Jos ei löydy jollain tietyllä hakusanalla tai sitä ei oo mitenkään pinnattu esimerkiksi sitä jotain kyseistä postausta, mitä etsit siellä Teamsis-

sä...C Se on tosi aikaa vievää, sä joudut lukemaan sieltä postaus postaukselta, että olikohan se tuossa vai olikohan se tuossa...(JT10_2_2)

Negatiivisena nähtiin myös se, että esimerkiksi tärkeystasoltaan erilaiset viestit näyttävät samanlaisilta alustalla. Jos viestejä ei voi etsiä hakusanoilla eikä erilaisia viestejä tai keskusteluja erota visuaalisesti, tiedon etsimisestä tulee työläämpää ja hitaampaa. Haastateltava kuvailee tätä seuraavassa sitaatissa:

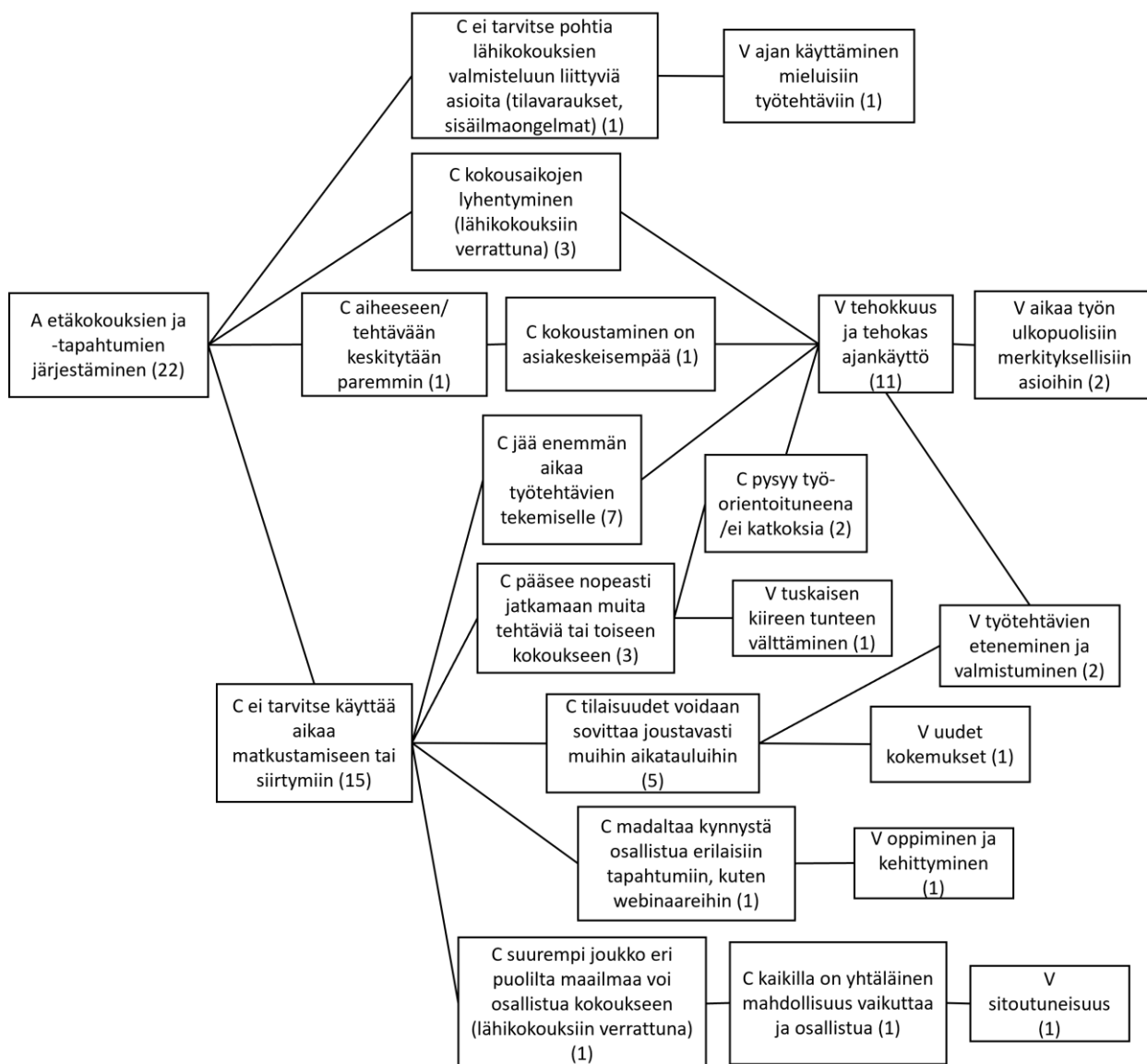
A...siellä viestit on ikään kun samalla korostuksella kaikki, A et pistäkö mä jonkun tyhmän vitsin vai pistääkö joku jotain tosi tärkeitä, niin ikään kuin ne on yhtä isoina viestipalkkeina siellä molemmat. C Sitä on sillee, jos selaa vaan silleen yleisilmäyksellä, niin tavallaan sä et erota sitä ratkaisevan tärkeää juttua sieltä...C Sitten jos on tämmösiä olennaisia tai hyvin tärkeitä juttuja, niin ne taas, että jos niitä ei löydä helposti tai mitä vaikeampi niitä on löytää, niin sitä enemmän aikaa kuluu etsiä ne. V Ja se taas juurikin niinku muodostaa näitä pullonkauloja tavallaan, et jos mä tarviin vaikka salasanan tai jonkun päivämäärän johonkin juttuun, kirjoitan vaikka jotain tekstiä, johon se tulee. V Niin jos mä joudun kaivaa sitä puol tuntia löytää jostain keskustelujen syövereistä, niin sit se hidastaa mun sitä tekstin valmiiksi saamista puolella tunnilla. (JT2_2_2)

Haasteet tiedon etsimisessä yhdistettiin erityisesti tehottomuuteen ja tehottoomaan ajankäyttöön sekä työtehtävien ja päätöksenteon hidastumiseen tai keskeytymiseen. Lisäksi haasteet tiedon etsimisessä yhdistettiin kuormittavuuteen ja stressaavuuteen. Haastateltavan mukaan viestien selaaminen tarvittun tiedon löytämiseksi tuntuu siltä kuin työvaiheet lisääntyisivät:

V ...Se on jotenkin kuormittavaa. V Tulee semmoinen henkinen ähky siitä, jos on liikaa työvaiheita ja asiat ei hoidu selkeesti. (JT10_2_1_b)

6.3 Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen

Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen -teemakartoissa on arvoprosesseja, jotka koskevat etäkokouksia ja -tapahtumia yleisesti. Arvon yhteisluontiin johtavia arvoprosesseja kuvataan positiivisessa teemakartassa kuviossa 6.



KUVIO 6 Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (positiivinen)

Arvon yhteistuoamiseen johtavia arvoprosesseja kuvataan negatiivisessa teemakartassa kuviossa 7.

aika monta muutakin tunnin palaveria tai muita työjuttuja tehdä siinä saman päivän aikana. V Tuntee, että on tehnyt asioita, tuntee itsensä tehokkaaksi. V Saa enemmän asioita aikaiseksi, kun ei mene vähemmän aikaa loppujen lopuksi siihen, et teet etänä muutaman homman eikä tarte joka paikkaan pyöriä. (JT7_1_2)

C ...Niin sit Zoomin tai Teamsin kummankin avulla se tehokkuus nousee sillä, että mä voin 8 h istua tällä pöydän ääressä ja saada vaikka 8 tunnin mittaista palaveria sen sijaan, että mulla olisi 4 tunnin mittaista palaveria ja puolet siitä ajasta menee matkustamiseen niihin palaveriin... (JT18_1_5)

Matkustamisen ja siirtymien puuttuminen yhdistettiin myös siihen, että etäkoulun tai -tapaamisen jälkeen pääsee nopeasti jatkamaan muita tehtäviä tai toiseen kokoukseen. Etäkokouksien ja -tapaamisten jälkeen ei tarvitse käyttää aikaa siihen, että palaa takaisin omalle työpisteelle tai siirtyy toiseen kokouspaikkaan. Tätä pidettiin positiivisena tuskaisen kiireen tunteen välttämiseksi.

Lisäksi etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen yhdistettiin siihen, että pysytään työorientoituneena ja siten tehokkaana, kun työpisteeltä ei tarvitse liikkua. Työhön ei tule katkoksia, jotka vaikeuttaisivat työn jatkamista. Haastateltava kuvailee tätä seuraavassa:

C ...Siinä se työssä oleminen on ihan erilaista silloin, kun ei tarte matkustaa siinä välissä. C Siinä on jotenkin sellanen työorientoituneempi koko päivän... C/V Tehtävän saa tehtyä loppuun nopeammin ja tehokkaammin, kun ei tule katkoksia siihen väliin. C Jos tulee katkos ja joutuu palaamaan siihen asiaan, niin menee ensiksi aikaa ennenku selvittää, missä olinkaan menossa. V Nyt jos sellaisia katkoksia ei tuu, niin asiaan saa valmiiksi nopeammin ja tehokkaammin. (JT3_1_1)

Esille nostettiin myös se, että etäkokoukset ja -tapahtumat voidaan joustavasti sovittaa muihin aikatauluihin. Tilaisuudet voidaan järjestää kiireestä ja muista kokouksista huolimatta, kun matkustamiseen tai siirtymisiin ei kulu aikaa. Tämä yhdistettiin työtehtävien etenemiseen ja valmistumiseen sekä uusiin kokemuksiin. Yhdessä arvoprosessissa puolestaan käsiteltiin sitä, että etäkokouksien ja -tapahtumien myötä kynnys osallistua erilaisiin tapahtumiin on matalampi. Haastateltava piti tapahtumiin osallistumista tärkeänä oppimisen ja kehittymisen takia. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, miten etäkokoukset ja -tapahtumat madaltavat osallistumiskynnystä:

C ...Niin nyt huomaa, että semmoinen kynnys on madaltunut osallistua erilaisiin infoihin, koska se on niin helppo hypätä webinaariin linjoille. C Ja sun ei tarte miettiä, et onks tää aihe riittävän tärkeä, et mun pitää matkustaa sinne Helsinkiin ja uhrata siihen työpäivä ja istua junassa 7 h vai käynks mä vaan jälkeenpäin sitten kattomassa ne materiaalit. C Niin nyt sä voit paljon matalammalla kynnyksellä ajatella, et mäpä otan tuohon webinaarin osaa ja kuulostelen, että onks se kiinnostava ja sit jos mä totean, et ei tää nyt ihan osunukkaan, niin mä voin sieltä hypätä pois kesken kään... (JT14_1_4)

Lisäksi yhdessä arvoprosessissa kyse oli siitä, kuinka lähikokouksiin verrattuna etäkokoukseen voi osallistua suurempi joukko eri puolilta maailmaa, kun kokoukseen ei tarvitse matkustaa. Tämä yhdistettiin siihen, että kaikilla on yhtä-

läinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua tiimin asioihin. Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia pidettiin tärkeinä sitoutuneisuuden takia.

Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen yhdistettiin myös kokousaikojen lyhentymiseen sekä siihen, että etäkokoukset ovat lähikokouksia asiakeskeisempiä paremman keskittymisen takia. Nämä seuraukset nähtiin positiivisina tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia. Kokousaikojen lyhentymisen yhdistettiin myös siihen, että aikaa säästyy työn ulkopuolisiin merkityksellisiin asioihin. Toisaalta negatiivisissa arvoprosesseissa yksi yleisimmistä seurauksista liittyi keskittymisvaikeuksiin. Osassa arvoprosesseista myös kokouksien asiakeskeisyys nähtiin negatiivisena. Näitä käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

Yhdessä arvoprosessissa käsiteltiin sitä, että lähikokouksiin liittyviä asioita, kuten tilavarauksien tekemistä tai rakennuksien sisäilmaongelmia, ei tarvitse pohtia etäkokouksia tai -tapahtumia järjestettäessä. Näin aikaa voi käyttää mieluisiin työtehtäviin.

Negatiivisissa arvoprosesseissa etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen yhdistettiin vaikeuksiin puheenvuorojen vaihtumisessa, mikä näkyi erityisesti päälle puhumisena. Osassa etäkokoukset ja -tapahtumat yhdistettiin päälle puhumiseen nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittämisen vaikeutumisen kautta. Nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittäminen koettiin vaikeammaksi etäkokouksissa kuin kasvokkainkokouksissa. Esimerkiksi yksi haastateltavista (JT12_2_1_a) kertoi, että puheenvuoroja on vaikea ottaa, koska ei voi tulkita toisen kehonkielestä, milloin toinen aikoo puhua. Myös toinen haastateltava kuvailee seuraavassa sitaatissa, kuinka etäkokouksissa ja -tapahtumissa puheenvuorojen vaihtuminen on ”mekaanisempaa” ilman kasvokkainkokouksille ominaista mahdollisuutta kehonkielen tulkitsemiselle:

A ...Kun sitten jos oltais livetilanteessa, niin siinä jotenkin kuitenkin kaikkien ihmisten kehonkieli kans auttais siinä tilanteessa sillee, et "okei toi nyt puhuu", et livetilanteessa ei välttämättä niin paljon tarviis käyttää sanoja, et "no puhu sinä nytten, minä puhun sinun jälkeen", mutta Zoomissa se pitää tehdä jotenkin silleen tosi tavallaan mekaanisesti...(JT15_2_4_a)

Puheenvuorojen vaihtumiseen liittyvät vaikeudet liitettiin erityisesti siihen, että tiimiläinen jää keskustelun ulkopuolelle eikä siten pysty esittämään näkökulmiaan. Päälle puhumisen myötä tiimiläinen ei välttämättä saa puheenvuoroa tai antaa herkemmin muiden puhua. Esimerkiksi tällöin tiimiläinen ei pysty esittämään näkökulmiaan päätöstä tehtäessä tai kysymään mielipiteitä tehtävän tai päätöksen tekemiseksi. Muut tiimiläiset puolestaan eivät kuule arvokkaita näkökulmia tiimiläiseltä, joka ei saa ääntänsä kuuluviin. Keskustelun ulkopuolelle jääminen yhdistettiin moneen eri arvoon: epävarmat tai epäoikeudenmukaiset päätökset, informaation menetys, ulkopuolinen olo, viestintäilmapiiirin ja fiiliksen heikentyminen sekä tehtävien ja päätöksenteon hidastuminen tai keskeytyminen.

Osassa arvoprosesseista päälle puhuminen yhdistettiin siihen, että puheenvuoroyrityksiä unohtuu tai ne jäävät huomioimatta. Tätä pidettiin negatii-

visena, koska se voi aiheuttaa pahaa mieltä ja on epäkohteliasta tai epäkunnioitettavaa muita kohtaan. Seuraavassa sitaatissa haastateltavaa pohtii, että kasvokkainkokouksissa tällaisia tilanteita ei tapahtuisi yhtä helposti:

C ...Sitten voi olla, et siinä jää tosi hyviä pointteja kuulematta, koska ollaan sillee, että no "*** kerro sä, mitä sulla oli" ja sit tavallaan se toinen ihminen unohtuukin, kun niitä kameroita on niin paljon. C Kun taas sit jos oltais läsnä, niin mä en usko, että ihmiset ees kehtais tavallaan olla huomiomatta sitä toista ihmistä niin paljoo, et sit myös palattais toisen ihmisen kantoihin. C Ja tässä osana voi olla myös sitä, että ihmiset ei vaan keskity niihin tilanteisiin tarpeeks, kun ollaan tälleen netin välityksellä kun ei tarvii keskittyä, niin sit jää huomaamatta tilanteita. V Jollekin voi tulla tosi paha mieli siitä, että ei oo kuunneltu tai kunnioitettu, kun sit taas läsnä tollasia asioita ei tapahdu niin helposti. (JT18_2_1_a)

Vaikeudet puheenvuorojen vaihtumisessa yhdistettiin myös kiusallisiin tilanteisiin ja hiljaisiin taukoihin, jotka voivat häiritä keskustelun etenemistä. Tämä nähtiin negatiivisena erityisesti keskustelun sujumattomuuden takia. Haastateltava kuvailee tällaista tilannetta seuraavassa:

C ...Mä koen sen semmoisena tavallaan kaoottisena hetkenä, et jos just samaan hetkeen kolme tai neljäkin ihmistä sattuu avaa suunsa, niin sitten sillee "kuka tässä nyt juttelee". C2 Vähän semmone ehkä hämmennys tavallaan on semmonen hyvä, kuvaava sana sen hetken ilmapiirille tavallaan. C Ne, jotka on alkamassa puhumaan siinä, mutta myös kaikki kuulijat, niin kaikki on vähän aikaa sillee tavallaan typeränä, istuu siellä koneidensa äärellä. C Joskus vaikka joku hyvä keskustelu saattaa tavallaan vähän kärsiä siitä, jos tulee semmosia vaikeita taukoja siihen. V Tietty sen hyvän keskustelun semmonen hedelmällisyys ja sen tuomat hyödyt jää pienemmäksi sitten. (JT15_2_5)

Lisäksi päälle puhuminen yhdistettiin jopa siihen, että asioita ei ehditä käsitellä, mikä aiheuttaa lisätyötä. Kokouksen agendalla olleiden asioiden siirtyminen ja venyminen liitettiin vapaa-ajan vähentymiseen sekä viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentymiseen, erityisesti turhautumiseen.

Etäkokoukset ja -tapahtumat yhdistettiin vaikeuksiin nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittämisessä ja siten fiiliksen ja mielipiteiden tulkitsemisessa. Vaikeudet nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittämisessä näkyivät erityisesti arvoprosesseissa, joissa oli kyse kameran pitämisestä kiinni. Kameran käyttöä koskevia arvoprosesseja käsitellään myöhemmin. Näissä arvoprosesseissa sen sijaan kyse oli nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittämisestä etäkokouksissa riippumatta siitä, pitävätkö tiimiläiset kameroitaan päällä. Esimerkiksi yksi haastateltavista (JT15_2_6) kertoi, että etäkokouksessa ei pysty seuraamaan hyvin kaikkien ilmeitä ja muita reaktioita, kun seurattavia keskusteluikkunoita (videokuvia) on paljon.

Vaikeudet fiiliksen ja mielipiteiden tulkitsemisessa koettiin negatiivisena tulkintavirheiden ja väärinymmärryksien sekä epävarmojen tai epäoikeudenmukaisten päätösten takia. Tulkintavirheet ja väärinymmärrykset yhdistettiin lisäksi pahaan mieleen sekä viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentymiseen, kuten seuraavassa sitaatissa:

A Jollain tasolla musta tuntuu, et Zoomissa ei tule niin hyvin esille äänen painot tai kasvojen eleet tai muuten semmonen elekieli, koska meidän kommunikointihan ihmisinä on paljon enemmänkin kuin vaan verbaalinen, et sille se jää sit kokonaan huomioimatta. C Varmaan sen takia, koska vaikka mä sanoisin jotain, niin musta pystyy lukee paljon enemmän myös sitä kautta, miten mä sen sanon ja miten mä käyttäydyn, kun mä sanon. C Et ehkä just, esim. meillä on käyny semmosta, et ihmisiä ymmärretään väärin. C Et tavallaan vaik toinen osapuoli voi loukkaantua jonkun toisen sanomasta, koska se on käsittänyt, se on tarkottanu jotain muuta, mitä se oikeesti tarkoitti. C Ja tätä on nyt tapahtunu paljon useemmin, kun on oltu tälleen netin välityksellä. C Voi tulla vähän enemmän väärinymmärryksiä tai se asia voi jäädä vähän puolitiehen. V Joku voi pahoittaa mielensä, mikä on aina tosi ikävää. V Sit se voi myös luoda semmosta kitkaa sen tiimin välille tai niiden, jotka työskentelee siinä tiimissä...(JT18_2_2_a)

Etäkokoukset ja -tapahtumat yhdistettiin myös keskittymisvaikeuksiin. Keskittymisvaikeuksien taustalla vaikutti se, että etäkokouksissa on lähikokouksia enemmän tarkkailtavaa. Tarkkailtavina asioina ja ominaisuuksina mainittiin oma ja muiden videokuvat, keskustelualue (chat), mikin asetukset (päällä/pois päältä), puheenvuorojen ottaminen sekä jaetun tiedoston käyttäminen kokouksen aikana. Esimerkiksi seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, kuinka oman videokuvan näkeminen vie keskittymistä työnteolta:

A ...Siinä on ensinnäkin se kamerajuttu, et periaatteessa pitäis pitää kameraa päällä, mikä on ihan ok. C Mut sitten kun sä jotenkin rupeet olemaan niin tietoinen itestäsi kuitenkin siinä kameran edessä. C Se vie energiaa pois siitä itse työn teolta...C Onhan se ihan eri asia, kun sä oot fyysisessä palaverissa jonku kanssa, niin et sä niin ole tietoinen siitä itsestäsi ja kuinka siinä palaverissa oot...(JT5_2_1_a)

Keskittymistä vaikeuttavina tekijöinä nähtiin myös tietokoneen ja kännykän virikkeet sekä ympäristön tapahtumat kokouksen aikana. Esimerkiksi seuraavissa sitaateissa haastateltavat kertovat, että etäkokouksessa on kasvokkaiskokousta helpompi tehdä muita asioita samalla:

C ...Mä väittäisin et suurimman osan ihmisiä asennoituminen on eri, koska susta nähään vaan tän verran, susta ei sun käsiä esim. et mitä sä teet, ootsä kännykällä tai näpytteletsä jotain muita juttui täs tietokoneen ruudulla...C Tavallaan et sä pystyt niin paljon helpommin hoitaa täs muita asioita, et sun keskittyminen voi olla tosi paljon pienempi kuin mitä se ois läsnä...(JT18_1NEG_2_a)

C Läsnäolo voi olla pienempää videoiden välityksellä...A Jos vertaa siihen, että on paikalla fyysisesti jossain, A niin silloin sä oot myös vaivautunut sinne paikalle. C Se tuo siihen semmosta panostusta. A Kun taas että sä oot voinu herätä 10 min ennen jotain tapaamista A ja sitten kun sä oot siinä koneella, niin sitten sä et oo tavallaan nähny siihen sitä vaivaa mennä mihinkään ja sä oot kotona siinä sitten. C On helpommin enemmän jotain virikkeitä ja tällaista kotona kuin muualla. C Niihin on helppo sitten uppoutua, koneeseen voi myös tulla jotain ilmoituksia ja muuta. C Silloin ei pysty keskittymään siihen asiaan...(JT17_2_1)

Keskittymisvaikeudet yhdistettiin erityisesti läsnäolon kärsimiseen ja passivoitumiseen kokouksessa. Läsnäolon kärsimisellä ja passivoitumisella tarkoitetaan

sitä, ettei tiimin jäsen keskity ja osallistu aktiivisesti kokoukseen eikä siten anna kokouksessa käsiteltävään asiaan täyttä panostaan. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, millaisia asioita etäkokouksessa pitää tarkkailla ja miten ne vaikuttavat keskittymiseen ja osallistumiseen. Haastateltava viittaa ”uudella ja vanhalla kädellä” ominaisuuteen, jolla voi pyytää puheenvuoroa ikään kuin kättä nostamalla.

A ...Kun siellä jaetaan jotain, niin sen seuraaminen. Pitää seurata sitä, milloin pyytää puheenvuoroa. Joutuu tarkkailemaan ihan hirveesti, tarkkailet ittees siitä kamerasta, ettei vahingossa kaiva nenää tai jotain. Sitten onko mikki päällä, pyydäkö puheenvuoroa, et onko uusi käsi vai vanha käsi. Ja sit kun jotkut kirjottaa sinne chattii, niin sitä sit seurata koko aika, sit vielä kuunnella ja sit vielä miettiä...C Siinä on ehkä mulle liikaa sillee aina semmosia häiriötekijöitä. C Sit mä rupeen pohtii et "huomasko nyt tää joka vetää sitä palaveria, et huomaskohan se, et toi yks on pyytäny tuolla puheenvuoroa vai onks se sen vanha vai uusi käsi". C Et mä niinku pohdin tämmösiä sitten aina, ja että "viittinkö mä nyt tähän väliin vielä mitää sanoo, kun tässä on tullu jo nii monta puheenvuoroa". C Mä en niinku livepalavereissa kyllä koskaa oo miettiny tämmösiä asioita, mut näissä tällasissa palavereissa mä mietin. C Se on jollain tasolla sitten tehny musta ehkä vähän passiivisemmän osallistujan. A Ja sit pitää seurata sitä chattii, et onks joku kommentoinu sen saman asian sinne chattii esimerkiks, et siinä on sellasta, enemmän niitä kanavia tai jotain, mitä pitää seurata. C Sit ehkä sitä helpommin sitä on, et "olkoon, en nyt sitten tähä kommentoikkaa mitää". V En mä sellainen halua olla tietenkään passiivinen. V Mielummin haluan olla se aktiivinen tiimin jäsen ja antaa mahdollisimman hyvän panoksen niinku aina. V Se ei oo niinku minua tai mä en niinku sitä jotenkin tunnista itsessäni sellasta, mutta kyllä mä sen oon huomannu, että niin siinä on käyny. (JT5_2_2)

Sitaatissa haastateltava yhdisti läsnäolon kärsimisen ja passivoitumisen siihen, ettei hän voi olla ylpeä omasta panoksestaan. Lisäksi arvoprosesseissa läsnäolon kärsiminen ja passivoituminen yhdistettiin epäkohteliaisuuteen ja epäkunnioitukseen muita kohtaan, huonompaan lopputulokseen, yhteyden puutteeseen sekä tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön.

Keskittymisvaikeudet yhdistettiin myös siihen, ettei tiimin jäsen ole kokouksen jälkeen sisältänyt kaikkia käsiteltyjä asioita. Tätä pidettiin negatiivisena tehottomuuden ja tehottoman ajankäytön takia. Lisäksi keskittymisvaikeudet yhdistettiin kuormittavuuteen.

Etäkokouksien ja -tapahtumien negatiivisena piirteenä nostettiin esille myös puheenjohtajan roolin korostuminen. Etäkokouksissa puheenjohtajan on havaittu olevan selkeästi muita enemmän äänessä. Haastateltavan mukaan (JT12_2_2_b) puheenjohtaja saattaa ohjata liikaa sitä, mistä näkökulmasta asioista puhutaan. Tällöin muut tiimiläiset passivoituvat tai eivät välttämättä pysty esittämään näkökulmiaan. Nämä seuraukset yhdistettiin huonompaan lopputulokseen, epävarmoihin tai epäoikeudenmukaisiin päätöksiin sekä viestintäilmapiiirin ja fiiliksen heikentymiseen.

Osassa arvoprosesseista etäkokouksia pidettiin lähikokouksia asiakeskeisempinä. Kokouksien asiakeskeisyyttä pidettiin positiivisena tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön ja sitä kautta työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta. Asiakeskeisyys nähtiin myös negatiivisena. Etäkokouksien asiakes-

keisyys yhdistettiin työn ulkopuolisen keskustelun vähentymiseen eli haastateltavien sanojen mukaan "välikevennyksien" tai "kahvitaukokeskustelujen" vähentymiseen. Tämä yhdistettiin tylsyyteen, kuormittavuuteen, yhteyden puutteeseen sekä epäsitoutuneisuuteen ja epämotivoituneisuuteen.

Yhdessä negatiivisessa arvoprosessissa käsiteltiin myös sitä, että etäkokouksien myötä ei ole siirtymiä paikasta toiseen. Haastateltavan (JT4_1NEG_3) mukaan siirtymät ryhmittävät päivää mukavasti. Ilman siirtymiä päivät alkavat tuntua samanlaisilta, mikä tylsistyttää.

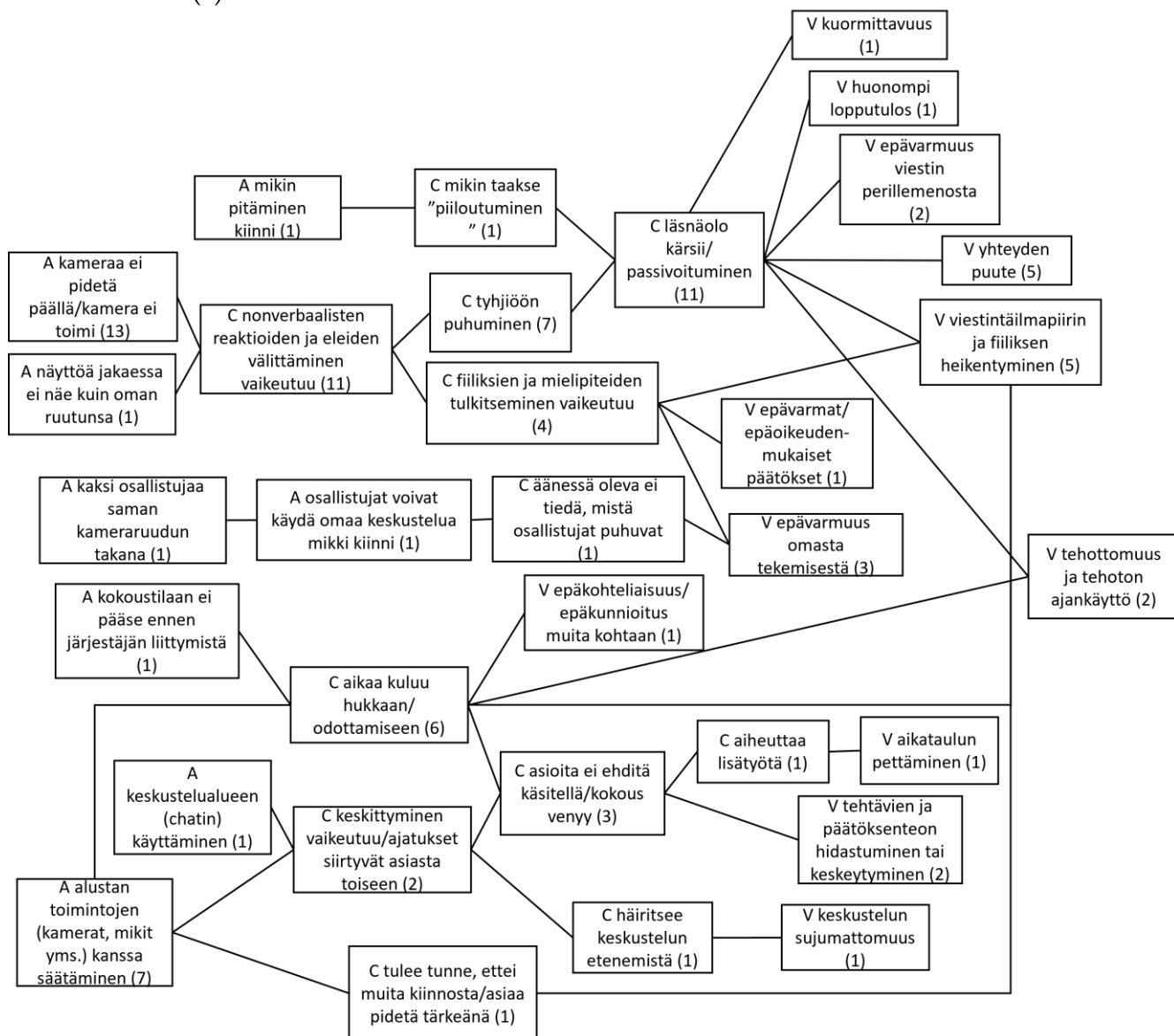
Muista teemakartoista ja ominaisuuksista poiketen seitsemän haastateltavaa (JT1, JT2, JT4, JT7, JT18, JT20 ja JT26) näkivät etäkokouksien ja tapahtumien järjestämisessä ristiriitaisesti sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia ja arvoja. Nämä esitetään taulukossa 7.

TAULUKKO 7 Etäkokouksien ja -tapahtumien ristiriitaiset arvoprosessit

Haastateltava	Arvon yhteisluonti	Arvon yhteistuhuominen
1	C ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen tai siirtymiin C jää enemmän aikaa työtehtävien tekemiseen V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö ... C tilaisuudet voidaan sovittaa joustavasti muihin aikatauluihin V uudet kokemukset	C nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittäminen vaikeutuu C fiiliksen ja mielipiteiden tulkitseminen vaikeutuu V viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentyminen
2	C aiheeseen tai tehtävään keskitytään paremmin C kokoustaminen on asiakaskeisempää V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö V työtehtävien eteneminen ja valmistuminen	C kokoustaminen on asiakaskeisempää C työn ulkopuolisen keskustelun vähentyminen V epäsitoutuneisuus/epämotivoituneisuus; V kuormittavuus; V tylsyys
4	C ei tarvitse pohtia lähikokouksien valmisteluun liittyviä asioita (tilavaraukset, sisäilmaongelmat) V ajan käyttäminen mieluisiin työtehtäviin	C ei ole palautumistaukoja tai siirtymiä C päivät tuntuvat samanlaisilta V tylsyys

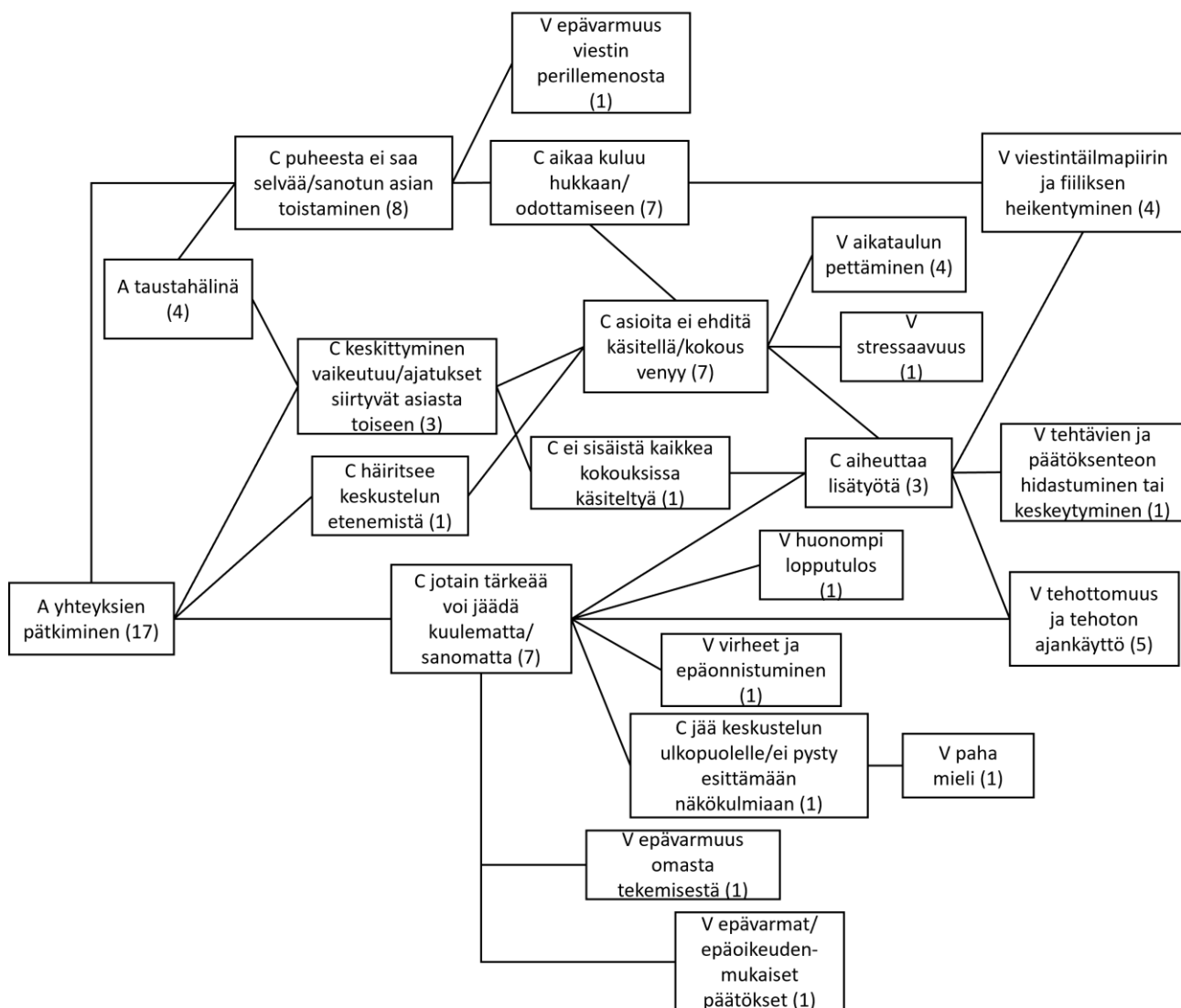
Haastateltava	Arvon yhteisluonti	Arvon yhteistuhaaminen
7	<p>C ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen tai siirtymiin</p> <p>C jää enemmän aikaa työtehtävien tekemiselle</p> <p>V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö</p>	<p>C enemmän tarkkailtavaa (oma ja muiden videokuvat, chat, mikin asetukset, puheenvuorojen ottaminen, jaetun tiedoston käyttäminen)</p> <p>C keskittyminen vaikeutuu/ajatukset siirtyvät asiasta toiseen</p> <p>C ei sisäistä kaikkia käsiteltyjä asioita</p> <p>V tehottomuus ja tehoton ajankäyttö</p>
18	<p>C ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen tai siirtymiin</p> <p>C jää enemmän aikaa työtehtävien tekemiselle</p> <p>V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö</p>	<p>C nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittäminen vaikeutuu</p> <p>C fiiliksen ja mielipiteiden tulkitseminen vaikeutuu</p> <p>V tulkintavirheet ja väärinymmärrykset</p> <p>V paha mieli; V viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentyminen</p> <p>...</p> <p>C tietokoneen ja kännykän virikkeet sekä ympäristön tapahtumat häiritsevät</p> <p>C keskittyminen vaikeutuu/ajatukset siirtyvät asiasta toiseen</p> <p>C läsnäolon kärsiminen/ passivoituminen</p> <p>V huonompi lopputulos; V epäkohteliaisuus/epäkunnioitus muita kohtaan, V konfliktit</p> <p>...</p> <p>C puheenvuorojen vaihtuminen vaikeutuu (päälle puhuminen)</p> <p>C puheenvuoroyrityksiä voi unohtua/jäädä huomioimatta</p> <p>V epäkohteliaisuus/epäkunnioitus muita kohtaan; V paha mieli</p>
20	<p>C kokousaikojen lyhentyminen (lähikokouksiin verrattuna)</p> <p>V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö</p> <p>V aikaa työn ulkopuolisiin merkityksellisiin asioihin</p>	<p>C kokoustaminen on asiakaskeisempää</p> <p>C työn ulkopuolisen keskustelun vähentyminen</p> <p>V yhteyden puute</p>
26	<p>C ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen tai siirtymiin</p> <p>C pääsee nopeasti jatkamaan muita tehtäviä tai toiseen kokoukseen</p> <p>V tuskaisen kiireen tunteen välttäminen</p>	<p>C puheenvuorojen vaihtuminen vaikeutuu (päälle puhuminen)</p> <p>C häiritsee keskustelun etenemistä</p> <p>V keskustelun sujumattomuus</p>

Arvon yhteistuoamiseen johtavia arvoprosesseja kuvataan negatiivisessa teemakartassa kuviossa 9. Teemakartan yleisimmät ominaisuudet ovat seuraavat: kameraa ei pidetä päällä/kamera ei toimi (13) sekä alustan toimintojen kanssa säätäminen (7).



KUVIO 9 Etäkokousominaisuudet ja -tilanteet (negatiivinen)

Arvon yhteistuoamiseen johtavia arvoprosesseja kuvataan myös toisessa negatiivisessa teemakartassa kuviossa 10. Teemakartan ominaisuudet ovat yhteyksien pätkiminen (17) sekä taustahälinä (4).



KUVIO 10 Yhteydet ja taustahälinä (negatiivinen)

Seuraavaksi teemakarttojen ominaisuuksia ja niihin liittyviä seurauksia ja arvoja käsitellään tarkemmin.

6.4.1 Kamera ja mikki

Kameran pitäminen päällä yhdistettiin moneen positiiviseen seuraukseen. Kameran avulla nonverbaalisia eleitä, reaktioita ja fiiliksiä on mahdollista tulkita ja välittää. Tämän koettiin auttavan keskittymään kokouksessa käsiteltäviin asioihin. Toisaalta oman videokuvan näkyminen kameralle ikään kuin pakottaa olemaan läsnä ja keskittymään. Toisaalta muiden videokuvien katsominen voi auttaa keskittymään. Keskittymistä pidettiin tärkeänä reilouden ja tasapuolisuuden sekä tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia. Seuraavassa sitaatissa

haastateltava kuvailee videokuvan merkitystä keskittymisen ja tehokkaan ajan käytön näkökulmasta:

C ...Ja ehkä siinä videopuhelussa jotenki tulee se semmonen, et se ihminen keskittyy siihen eri tavalla siihen keskusteluun, kun vaikka tota niin esimerkiksi tälle et soittais vaa normi puhelun. A Varmasti se tulee esimerkiksi siitä, että on myös paine keskittyä, kun ne muut näkee, että mitä mä täällä touhuan, jos mä täällä laitan ruokaa ja vähän siivoon tossa välissä ja käyn aina välillä täällä niinku istumassa, et semmonen varmasti. A Ja sitten kun niinku tässä on enemmän niitä tietyllä tavalla virikkeitä, kun huomaa monesti, että ihmiset on ehkä aika kärsimättömiä, et nykyään ainakin huomaa itestä koko ajan tulee kärsimättömämmäks ja semmoseks, et ois koko ajan niinku jotain hommaa. A Niin sitten tässä ikään ku kuitenkin on muutakin virikettä ku se ääni, et on se kuva ja ihmisten eleet ja ilmeet ja kaikki semmonen... V3 Sit varmasti se, et kaikki on samalla kartalla jotenkin se, että kun siitä on vaikka pietty jostain, meitäkin on vaikka meidän tiimissä eli 10, niin sit kun jostain pietty sillele joku tämmönen vaikka projektialaveri tai joku tämmönen tiimikokoontuminen, siihen on vaikka käytetty yhteistä aikaa niinku tunti 12 ihmisen aikaa, V niin sit se tuntuu tosi jotenkin hölmölle, jos vaikka tarviis niinku myöhemmin vielä selventää niitä asioita tai jotenkin toistella, mitä on sillon yhdessä käyty. Niin sit se ehkä tuntuu tärkeelle, että ne ihmiset myös osottaa sitä, että ne on keskittyny siihen. (JT19_1_8_b)

Nonverbaalisten eleiden, reaktioiden ja fiiliksen näkeminen auttaa myös saamaan kokonaisvaltaisemman käsityksen muiden mielipiteistä. Tämä yhdistettiin luonnolliseen viestintään ja vuorovaikutukseen sekä hyvään lopputulokseen, kuten haastateltava kuvailee seuraavassa:

C ...Näkee ilmeistä ja eleistä jotenkin mielipiteitä paremmin ja tuntuu periaatteessa, että ois nähny ihmistä. C2 Niistä jotenkin paljastuu vielä enemmän kuin pelkästä puheesta mun mielestä. C Varsinkin, jos on oikeesti ollu vaikka innoissaan jostain asiasta, niin kyl sen niinku näkee, jos näkee ne ilmeet ja eleet. C Tulee semmonen rehellinen kuva siitä, et niinku tietää, mitä mieltä se on ollu siitä asiasta, mitä ollaan ollu tekemässä. C Että osataan jatkaa tai vaihtaa jotain asiaa tai niinku et osataan parantaa sitä, mitä oltiin tekemässä. V Saadaan mahdollisimman hyvä lopputulos aikaan. (JT25_1_2)

Luonnollinen viestintä ja vuorovaikutus nousi esille myös arvoprosessissa, jossa haastateltava (JT22_1_6) kertoi, kuinka kameran kautta välittyvät nonverbaalit eleet, reaktiot ja fiilikset auttavat tekemään etäkokouksen kohtaamisesta tuttavallisemman ja rennomman. Haastateltavan sanojen mukaisesti kokous on tällöin ”inhimillinen kohtaaminen kahden tai useamman henkilön välillä”.

Vastaavasti kameran pitäminen kiinni tai sen toimimattomuus nähtiin negatiivisena nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittämisen näkökulmasta. Kun kamera ei ole päällä tai se ei toimi, nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittäminen on mahdotonta. Tämä yhdistettiin fiiliksen ja mielipiteiden tulkitsemisen vaikeutumiseen ja siten epävarmuuteen omasta tekemisestä, viestintäilmapiiirin ja fiiliksen heikentymiseen sekä epävarmoihin tai epäoikeudenmukaisiin päätöksiin. Esimerkiksi yksi haastateltavista (JT3_2_2_b) sanoi, ettei mustalle ruudulle puhuessa voi tietää, mitä hänen puheenvuorostaan ajatellaan: kuuntelevatko muut, pyörittelevätkö he silmiään tai raapivatko he turhautu-

neena päätään. Toinen haastateltava (JT17_2_7) puolestaan kertoi, ettei yleisen fiiliksen kannalta tärkeitä positiivisia fiiliksiä voida välittää ja tulkita kameran ollessa kiinni. Lisäksi seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, millaisia vaikutuksia fiiliksen ja mielipiteiden tulkittamisen vaikeutumisen voi olla päätöksenteolle:

C2 Siinä myös toisena on sitten se, et fiiliksiä on kans vielä vaikeempi pelkän äänen perusteella saada viestittyä kuin että jos on kuva myös... C Fiilikset on silleen tärkeitä, jos mietitään vaikka päätöksentekokookin. C Niin jos et sä pysty astimaan, mitä mieltä se on oikeesti, C kun monesti sitä livenä taas pystyy aistimaan, C niin sitten ei välttämättä saa sitä oikeeta fiilistä, V ja sitten tehään päätöksiä vähän niinku vajaalla tulkinnalla. (JT17_2_6)

Arvoprosesseissa nousi esille, että puheenvuoron aikana videokuvien puuttuminen voi myös tuntua siltä kuin puhuisi tyhjiöön. Ilman nonverbaalisia reaktioita ja eleitä läsnäolo kokouksessa kärsii. Osallistujilta ei saa nonverbaalista palautetta samalla tavalla kuin kasvokkaiskokouksissa. Läsnäolon kärsiminen ja passivoituminen yhdistettiin yhteyden puutteeseen, epävarmuuteen viestin perillemenosta, kuormittavuuteen, huonompaan lopputulokseen sekä viestintäilmapiiirin ja fiiliksen heikentymiseen. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kuvailevat näitä teemoja yhteyden puutteen, viestin perillemenon ja kuormittavuuden näkökulmista:

A Se oon huomannu, et jos pitää, meillähän on tapana tää, et isommassa joukossa varsinkin, niin pidetään kamerat yleensä kiinni, niin ei syödä kaistaa, että ei tuu ongelmia tai näin, ihan sovitaan ja se on semmoinen periaate monissa vähän isomman ryhmän kokouksissa. C Siinä tulee välillä, jos sä esität ite jonkun asian tai jonkun lyhyen presentaation, C niin sitkun sä näät vaan niitä palluroita siellä, C niin siitä tulee välillä semmoinen olo, jos kukaan ei sitten oikeesti kommentoi tai nosta kättä, niin semmoinen olo, että aivan niinku tyhjiöön puhuis. C Että "haloo onko siellä ketään, oottekste hereillä", kyllä itse niinku tykkään sillä lailla, jos pitää joku info tai presentatio pitää, niin kyllä se, siinä on myös puolensa, että sä näät niiden ihmisten kasvot, sä näät onko ne ees yhtään siinä edes esittää kiinnostunutta vai multitaskaako, tekee jotain ihan muuta, kirjottaa sähköpostia ja on siinä mukana linjoilla, mutta eivät oikeesti ole. V Siinä tulee semmoinen yksinäinen olo, semmoinen kuin puhuis tyhjiöön, ihan tyhjiöön, että onko siellä eläviä ihmisiä, meneekö viesti perille millään lailla. (JT14_2_8_b)

C ...Niin ethän sä voi tietää, onks se oikeesti läsnä vai ei, jos on koko ajan hiljaa vielä, niin onks se niinku mukana. C Jos nyt aattelis vaikka jotain koulutustilaisuutta ja sit kukaan ei nähä mitään, kenenkään naamaa et nää. V Kyllä siinä jää niinku miettimään et "yksinänikö minä täällä höpisen". V Varmaan tossa sanoinkin jo tossa aikasemmin, että se vuorovaikutus on ehkä kuitenkin suppeempaa näillä alustoilla kuin oikeessa tilanteessa. V Eihän sitä nyt yksinään halua höpistä. (JT26_2_7)

C ...No onko, että kukaan ei sano mitään, niin onks se sellanen, että "joo ok, ei mitään kommentoitavaa"? C Kun livekokouksessa niin olis tullu nyökkäyksiä, että "joo tää on ok"...C jos ei oo kamera päällä niin ei sieltä tule mitään. V2 Seki muute syö energiaa, et se näissä muuten varmaan onkin kans yks, mikä syö energiaa, että kun ei

saa sitä semmosta palautetta, mitä saa livekokouksissa tai face-to-face-kokouksissa. (JT3_2_3)

Kameran ohella myös mikin pitäminen auki yhdistettiin luonnolliseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Kun mikki pidetään auki, keskustelu on välitöntä. Keskusteluun reagoidaan heti, eikä puheenvuoroja ja asioita pohdita mikki kiinni. Kun välissä ei ole niin sanotusti suodatinta, on myös matalampi kynnyks tuoda esille ideoita ja oivalluksia tiimin toiminnan kehittämiseksi. Haastateltavat kuvailevat tätä seuraavissa sitaateissa:

C ...Kyllähän jos normivuorovaikutuksessa ollaan ihmisen kanssa, ei sitä mute-nappulaa rueta etii itestään. C Niinku siihen voi heti reagoida. V No se tavallaa tun-tuu paljon luonnollisemmalta. V Se keskustelu on niinku normaalia niin sanotusti. C Ja myöskin mä sanon, et se on luonnollisempaa myös siinä mielessä, että sulla vähän niinkun ei oo sitä miettimisaikaa niin paljon. Sen taakse voi myös vähän piiloutua et mä lähen etii tota mutee ja ei oikein meinaa löytyä. V Et mahdollisimman luonnollisia vastauksia ja keskustelua sais aikaan. (JT16_1_2)

C ...Jos sulla on mikki pois, niin siinä on ikään kuin semmonen pieni reaktioviive, mikä sulla kestää, kun etsit hiiren ja klikkaat tuota ja sitten vasta sanot sen, niin sä et pysty välittömästi reagoida. C Kyl se kuuluu semmoseen aktiiviseen keskusteluun. C Eihän se ole luonnollista keskustelua, jos ikään kun pitää pyytää tai jakaa puheenvuoroja tai muuta, et sit se ei ole niin spontaania. C Sillon myös herkemmin ehkä mietti enemmän sitä, niinku pyörittelee omassa päässä "mitä mä sanon seuraavaksi" tai odotat jotenkin sitä vuoroa. C Et sit se menee vähän jäpittämiseksi...C2 Ja sitten tavallaan, että jos sulla on vaikka uusia ideoita, niin sä niinku mahdollisimman matalalla kynnyksellä, vaikka tuot ne esiin. C Et sä et niinku tavallaan pelkää tai ala niinku miettimään sitä liikaa. V Uusista ideoista syntyy aina jotain uutta. V Jos ikäänku pyritään vähä niinku rajottamaan sitä, ettei tuu mitää uusia juttuja tai väkisin pitäydytään vanhoissa jutuissa, niin se on luonnonlaki, et sitten asiat muuttuu tehottomaks ja yleensä huonompaan suuntaan ajan mittaan. (JT2_1_7)

Mikin pitäminen kiinni nähtiin negatiivisena yhdessä arvoprosessissa. Haastateltavan (JT1_2_8) mukaan etäkokouksessa voi laittaa mikin kiinni ja vain kuunnella, jolloin keskusteluun ei reagoida ja ajatuksia ei jaeta samalla tavalla kuin "livetilanteissa". Läsnäolo kokouksessa kärsii ja osallistuminen on passiivisempaa, mikä on haastateltavan mukaan potentiaalinen ja ajan hukkaamista eikä siten tehokasta pitkässä juoksussa.

6.4.2 Näytön jakaminen

Etäkokouksissa tiimiläiset voivat jakaa näyttöään muille. Näytön jakaminen nousi esille ymmärtämistä helpottavana ominaisuutena. Näyttöä jakamalla voidaan varmistua siitä, että kaikki tietävät, mistä puhutaan. Jaettu näyttö auttaa ymmärtämään käsiteltävää aihetta, mikä puolestaan yhdistettiin päätöksenteon helpottumiseen. Päätöksenteon helpottumista pidettiin tärkeänä päätöksenteon oikeellisuuden takia, kuten haastateltava kuvailee seuraavassa:

C ...Voi olla varma, että kaikki puhutaan samasta asiasta koko ajan. C Kun vaihtoehtona oli se, että se on jokaisella auki omalla koneella ja jokainen kattoo samaa tiedostoa, mahdollisesti kyllä, mutta ei välttämättä puhuta samasta asiasta, että jos ollaan eri kohdassa sitä tehtävää menossa. C Ja samaten kokousten asialistoilla on huomannu sen, et jos katotaan jotain kokouksen liitettä, nii joo, kyllä se varmaa on näissä livekokouksissakin ollu kaikilla omilla koneillaan auki, mutta että jotta pysytään oikealla Excelin sarakkeella tai rivillä, niin se on äärimmäisen tärkeää, että varmistetaan, että kaikilla on se sama kohta näkyvissä ja puhutaan samasta asiasta...C Ymmärretään, mistä puhutaan...C Kyllä se, että tiedetään mistä puhutaan, kaikilla on sama ymmärrys ja päätös tulee tehtyä oikean tiedon perusteella. V Että se päätös on oikea. V Et siinä on otettu huomioon kaikki ne asiat, jotka voi siihen vaikuttaa...V Et se on oikeudenmukainen ja kun yleensä päätökset koskee jollakin tavalla, jossakin vaiheessa jotakin ihmistä, niin silloin niiden päätösten täytyy olla sellaisia, että ne on hyväksyttävissä. Ja silloin se kaikki tieto pitää kyllä olla kyllä ihan oikeeta tietoa, mitä on ennen sitä päätöstä ollu kaikilla käytettävissä ja mitä on kerätty. (JT3_1_2)

Päätöksenteon helpottuminen yhdistettiin yhdessä arvoprosessissa myös siihen, että tehtyjen päätöksien ja annettujen lupauksen takana pystytään seisomaan. Haastateltava kuvailee tätä seuraavassa sitaatissa:

C ...Et sen takia se on tosi tärkeä, et näkee niitä asioita visuaalisesti, et pystyy ymmärtämään paremmin, mistä on kyse. C Sitten sä tiedät, mihin sä sitoudut, jos hyväksyt jonkun markkinointipostauksen tai muun, niin sitten se menee johonkin sosiaaliseen mediaan. V Niin sä tiät ainakin, et sä voit seisoo sen takana. V Aina jos sitoutuu johonkin, niin siitä voi olla vähä vaikee päästä pois, jos on kerennyt jo sanoa kyllä, niin sit on tosi tärkeä aina, että ymmärtää täysin sen mihin sitoutuu ja lupautuu ennen kun lupautuu, jotta ei joudu hankaluuksiin, koska sitten voi olla tosi vaikee päästä tilanteesta pois, mihin oot jo sitoutunut. (JT18_1_6)

Näytön jakamisessa havaittiin myös negatiivinen puoli. Yksi haastateltavista kertoi, että näyttöä jakaessa ei näe kuin oman ruutunsa. Tällöin esitystilanteessa ei pysty havainnoimaan yleisön kehonkieltä ja reaktioita. Siten on vaikeampi tulkita, kuinka yleisö vastaanottaa välitetyn tiedon. Toisin sanoen fiiliksen ja mielipiteiden tulkitseminen vaikeutuu. Tämä yhdistettiin epävarmuuteen omasta tekemisestä, koska ei voi olla varma, meneekö esitys oikein. Haastateltava kuvailee tällaista tilannetta seuraavassa:

A Ehkä se, et jos joutuu ite jotain esitelmää pitämään taikka ite joutuu jakamaan vaikka ruutua, niin siinä ei niinku näe muuta kun sen ruudun, missä se PowerPointi on, ja ne kalvot vaan pyörii sitä mukaan kun sä painat eteenpäin dioja. C Niin siinä ei niinku aisti sitä yleisön tämmöstä reaktiota taikka kehonkieltä, että miten ne vastaanottaa sen asian, et puhunksmä ihan puuta heinää vai onks se hiljaisuus merkki siitä, että se asia, mitä mä esitän, mykistää niin paljon...C Että ei niinkun saa semmosta niinkun otetta, kontaktipintaa siitä yleisöstä sitten välttämättä niinkun toivoisi...V Mä en tiä onks se vähän niinku henkilökohtaista, se on ehkä vähän semmonen, en tiä jännittääkö vähän sitten esiintymistä taikka tälleen. V Että sitä niinku toivoo, että jos on joku tämmönen vaikka vähän aihe, mikä on jopa itellekin, elikkä sille esiintyjälle, vähän vieras, joutuu jotain semmosta puheenvuoroa pitämään, ei oo niin varma siitä asiasta, niin ehkä siinä sitten tarvii semmosta kontaktipintaa sitten siihen yleisöön, että miten ne saa siitä asiasta kiinni, mistä mä yritän just vaikka opettaa tai

neuvoa. V Että välillä tulee niitä semmosia tilanteita, että joutuu hyppäämään johonkin silleen backupiks, että "tuuppas pitämään toi palaveri" tai "esitteleppä toi asia tossa kohta meidän tiimille" ja sit taas ite on silleen: "No okei, voin mä yrittää, mä en hirveesti tosta aiheesta tiä, en oo paras asiantuntija, mutta koska nyt tää tarvii tehdä, niin oon valmis tekemään sen". Niin näissä tämmösissä skenaarioissa sitä ehkä toivois vähän semmosta niinku vuorovaikutusta sen yleisön kanssa, että "meneeks tää nyt oikein". V Se on vähän niinku laput silmillä sitten, että mitä ympärillä tapahtuu. (JT27_2_1)

6.4.3 Keskustelualue ja pienryhmiin jakautuminen

Etäkokouksissa on mahdollista viestiä äänen lisäksi myös keskustelualueen (chatin) kautta. Lisäksi joissakin alustoissa tiimiläiset voidaan jakaa pienryhmiin (pienryhmätiloihin tai breakout roomeihin) saman kokouksen sisällä. Näitä nähtiin keskustelua rikastavina ominaisuuksina.

Sekä keskustelualueiden että pienryhmien koettiin kannustavan "hiljaisempia" tiimiläisiä jakamaan ajatuksiaan ja mielipiteitään. Lisäksi pienryhmissä havaittiin olevan suurempia ryhmiä enemmän mahdollisuuksia puheenvuoroille. Tällöin saadaan aikaan enemmän keskustelua ja osallistumista monilta eri henkilöiltä, mikä yhdistettiin reiluuteen ja tasapuolisuuteen molempien ominaisuuksien osalta. Keskustelualueen käyttäminen yhdistettiin lisäksi osallisuuden kokemukseen, päätöksenteon oikeellisuuteen, varmuuteen omasta tekemisestä sekä uusiin oivalluksiin ja ideoihin ja siten toiminnan kehittämiseen. Pienryhmiin jakautuminen yhdistettiin myös uusiin oivalluksiin ja ideoihin ja siten oppimiseen ja kehittämiseen. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kertovat keskustelualueiden ja pienryhmien käyttämisen sekä "hiljaisempienkin" tiimiläisten mielipiteiden merkityksestä:

A ...sähköisissä niinku Teams-kokouksissa esimerkiksi niin on jotenkin helpompi ehkä aktivoida ne, jotka ei niin herkästi siellä kasvokkain palavereissa nosta kättä ja sano "mulla on tähän mielipide" ...C herkemmin sinne chattiin kirjoittaa kysymyksiä, niin on vähän aktiivisemmin sitten isompi joukko mukana...V Se on tärkeätä, että pystytään tekee sellaisia päätöksiä tai sopiman sellaisia asioita siinä tiimissä yhteisesti, jotka oikeesti sitten on silläläilla hyväksi havaittuja. V Eikä niin, että joku kokee sitten, että mä en kyllä, mä en ollu tota mieltä, mutta en mä sitten saanu sitä sanottua, se jää ehkä ihmistä kaivelemaan. (JT14_2POS_4)

... V Ei jää sellaisia vastaamattomia kysymyksiä tai sellaisia epävarmuusasioita, että "mulla jäi nyt ihan epävarmaks, et mitä tarkottivat, mut en mä nyt uskalla kysyä". V Parempi, että ihminen saa niihin vastauksen niihin mieltä painaviin kysymyksiin V tai kokee, että "mäkin sanoin, mäkin vaikutin tähän asiaan". (JT14_2POS_5_a)

A ...Meitä oli aluks varmaan noin 20 ihmistä siinä Zoomissa, mutta sitten aina mentiin breakout roomeihin ja oltiin niissä aina ehkä joku tunnin verran, tehtiin jotain yhteistä tehtävää ja sitten palattiin ja esiteltiin tulokset. C Kyllä se oli mun mielestä toimiva. Jos ois ollu koko ajan vaikka sillee, et ois ollu 20-25 henkilöä samassa Zoomissa, niin ei siinä ois saanu puheenvuoroo, sitten ois kokoajan tullu semmosta päällekkään puhumista. C Osa ois jääny ehkä taka-alalle. C Että ne hiljaisemmatkin ihmiset uskalltaa sanoa mielipiteitä ääneen. C Mä oon itekki aina ollu semmonen ihminen, et jos on

ollu iso porukka, niin en oikeastaan saa niinku omaa ääntä sillee esiin tai omia mielipiteitä. C Niin sitten tommosissa pienemmissä ryhmissä saa sanottua ja kerrottua mielipiteet paremmin. V Koska monesti niillä hiljaisemmillakin ihmisillä on hyviä ja tärkeitä mielipiteitä. (JT25_1_3)

Tiimit voivat jakautua pienryhmiin hetkeksi ja palata sitten takaisin niin sanottuun pääkokoukseen. Tällä tavalla tiimi voi käsitellä samaa asiaa tai aihetta monista eri näkökulmista. Haastateltavat yhdistivät tämän uusiin oivalluksiin ja ideoihin ja siten oppimiseen ja kehittymiseen. Yksi haastateltavista kuvailee tätä seuraavassa:

C ...Meillä tehdään tosi paljon sitä, et annetaan yks aihe, mut sitten viis ryhmää käy sitä läpi. C Sitä saat viis eri, koska yleensä kenelläkään ryhmällä ei tuu samoja ideoita, nii sitä saat viis eri näkökulmaa sille asialle, mikä on tosi mielenkiintoista. C Kun jos sitä ois sillä 20 hengen ryhmässä pohdittu, niin sillonhan 20 ihmistä ois päättynyt kuitenkin siihen samaan ratkaisuun. V Sitä kautta voi oppia enemmän ja miettiä asioita eri näkökulmilta...(JT18_1_7_b)

Keskustelun alueen käyttämisessä havaittiin myös negatiivinen puoli. Vaikka keskustelun alueen käyttäminen voi rikastuttaa keskustelua, se voi myös häiritä keskustelun etenemistä. Yksi haastateltavista (JT15_2_7) kertoi, kuinka keskustelun alueelle tulevat viestit voivat vaikeuttaa keskittymistä puheenvuoron pitämiseen ja siten häiritä keskustelun etenemistä. Tällöin keskustelu voi olla katkonaista.

6.4.4 Pikakokoukset

Varsinaisten etäkokousten lisäksi tiimiläiset voivat soittaa spontaaneja pikakokouksia yhteistyöalustalla. Pikakokoukset voivat olla synkronisia video- tai äänipuheluita. Pikakokoukset nähtiin keinona saada nopeasti kommentteja tehtävän tai päätöksen tekemiseen. Pikakokouksen avulla vastauksen saa juuri sillä hetkellä, kun sitä tarvitsee. Tämä nähtiin positiivisena tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön, hyvän lopputuloksen, aikatauluissa pysymisen sekä työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta.

Lisäksi kahdessa arvoprosessissa pikakokouksien vastaukset koettiin viestejä monipuolisemmiksi, mikä yhdistettiin hyvään lopputulokseen. Haastateltavat kokivat, että viesteillä lähetetyt vastaukset ovat karsitumpia. Yhdessä arvoprosessissa käsiteltiin myös sitä, että pikakokouksessa välitettävää viestiä voi avata ja selittää. Tämä yhdistettiin siihen, että viesti välittyy halutulla tavalla ilman väärinymmärryksiä. Haastateltava kuvailee viestin välittymistä pikakokouksessa näin:

C ...No varmaan jotenkin sillee, et mun mielestä siinä videopuhelussa jotenkin ymmärtää ehkä paremmin vaikka, mitä se toinen tarkoittaa ja se voi selittää ja avata...C Ja sitten kyl mä esim. koen, että mun kohalla vaikka niinku kirjottaminen, tai no mä uskon et varmaan kaikkien kohalla kirjoittaminen, on niinku hitaampi tapa viestiä kun vaikka kasvotusten tai niinku puhuen, mutta jotenkin tuntuu, että monesti voi

olla vaikka vähän hankala kertoo sitä omaa ydinviestiä sillee, et kaikki ymmärtäs sen sillä tavalla, mitä sitä tarkoittaa. C No mä uskon, että se on tärkeätä jo ensinnäkin sen takia, että jos vaikka käyään jotain niinku tai vaikka jos annetaan palautetta toiselle tai muuta, niin sitten siitä helposti vaikka kirjoitetusta viestistä ihmiset tulkitsee sitä vaikka negatiivisemmin tai jos ei se on niinku niiden semmoseen omaan viestintään sopivalla tyylillä. C/V Niin sit sitä saattaa ymmärtää väärin ja saattaa aiheuttaa pelkästään semmosia niinku ihan turhia konflikteja, et ymmärretään niitä asioita väärin...(JT19_1_4)

Yhdessä arvoprosessissa käsiteltiin myös sitä, että niin sanottuihin "hätäkokouksiin" asennoidutaan paremmin silloin, kun ne järjestetään nopeina videotai äänipuheluinä kasvokkainkokouksien sijaan. Tällöin tiimiläiset eivät haastateltavan (JT4_1_2) mukaan asennoidu siten, että "tää on turhaa tai en rupee tai en mä halua taas mennä istumaan johonki". Haastateltava koki tämän tärkeäksi sujuvan yhteistyön kannalta.

6.4.5 Alustan toimintojen kanssa säätäminen

Alustan toimintojen kanssa säätämällä viitattiin haastateltavien vastauksissa lähinnä säätämiseen kameroiden ja mikkien avaamisessa ja sulkemisessa. Kokouksen alussa voi mennä aikaa ennen kuin kaikki ovat valmiina kokoukseen kameroiden ja mikkien kanssa. Haastateltavat kuvailevat tällaista säätämistä näin:

A Tietty se alkusäätäminen on ärsyttävää varsinkin, jos on joku isompi porukka. A Just se et jollain saattaa olla jääny mikki päälle, ja sit sieltä kuuluu jotain hirveetä kohinaa tai jotain muuta ääntä. A Sitten aina vähän niiden videoitten kanssa "voitteko laittaa kamerat päälle" tai jos onki joku erilainen tilanne "voitteko laittaa kamerat kiinni". (JT25_2_1_a)

A Viikkopalavereissa monesti menee just aikaa siihen, et porukka laittaa kamerat ja äänet kuntoon ja pääsee periaatteessa siihen moodiin, että on siinä läsnä...(JT6_2_2)

Alustan toimintojen kanssa säätäminen yhdistettiin erityisesti ajan kulumiseen hukkaan ja odottamiseen mutta myös keskittymisvaikeuksiin. Tällöin kokouksen asioita ei välttämättä ehditä käsitellä tai kokous venyy, mitä pidettiin negatiivisena tehtävien ja päätöksenteon edistymisen sekä aikataulujen kannalta. Ajan kuluminen hukkaan tai odottamiseen yhdistettiin myös viestintäilmapiiriin ja fiiliksen heikentymiseen sekä epäkohteliaisuuteen tai epäkunnioitukseen muita kohtaan.

Alustan toimintojen kanssa säätäminen yhdistettiin myös tunteeseen siitä, ettei kokous kiinnostanut muita tai asiaa pidetä tärkeänä. Tätä pidettiin negatiivisena viestintäilmapiiriin ja fiiliksen heikentymisen näkökulmasta. Haastateltava kuvailee tällaista tunnetta seuraavassa:

A Kaikilla on aina ongelmia laitteidensa kanssa, niin sitten tulee aina välillä mietittyä, että niinku "eiks nää idootit osaa yhtää käyttää tietokoneita", kun joka ikinen kerta pitää säätää mikin tai jonkun tämmösen kanssa, mikä on sillee harmi. C Siitä tulee

semmonen fiilis, että onks tää niinku yhtään kärryillä, kun se ei ensinnäkään katonu, et onks sen kaikki vaikka kuulokkeet yhdistetty siihen koneeseen, että niinku kiinnostaako sitä ees. C Se ärsyttää siinä hetkessä...(JT12_2_5)

6.4.6 Kaksi osallistujaa saman kameraruudun takana

Yhdessä arvoprosessissa negatiivisena nostettiin esille se, että kaksi osallistujaa voi osallistua samaan etäkokoukseen siten, että he ovat saman kameraruudun takana. Tällöin osallistujat voivat myös käydä kokouksen aikana omaa keskustelua mikki kiinni. Haastateltava piti tätä negatiivisena, koska silloin äänessä oleva ei tiedä, mistä osallistujat puhuvat tai mille he nauravat. Haastateltava yhdisti tämän epävarmuuteen omasta tekemisestä näin:

C Ja sit tämmöset ihmiset, jotka istuu kahden tai useamman porukassa sen yhden ruudun takana ja sitten, kun ne siellä jotain rupattelee keskenään aiheeseen liittyen tai ihan jostain muusta, ja sitten huomaa semmosta niinku naureskelua siellä, V niin sit siinäkin muilla voi helposti tulla semmonen tunne, että "mitäs noi tuolla nauraa?" ja et "nauraako ne minulle tai sanoinko jotain hassua?", "näytinkö jotenkin typerältä?". V Tavallaan et jos tommosta samanlaista tapahtuis livetilanteessa, niin sitä ei hyväksyttäisi mun mielestä. (JT15_2_8)

6.4.7 Kokoustilaan ei pääse ennen järjestäjän liittymistä

Joissakin yhteistyöalustoissa kokoustilaan ei pääse ennen kokouksen järjestäjän liittymistä. Yhdessä arvoprosessissa tämä yhdistettiin siihen, että aikaa kuluu hukkaan tai odottamiseen, mitä pidettiin negatiivisena tehottomuuden ja tehotoman ajankäytön takia. Haastateltava (JT2_1NEG_2) kertoi, että kokoustilassa voisi vaihtaa kuulumisia, jos sinne pääsisi ennen kokouksen järjestäjää. Kun kokoustilaan ei pääse etukäteen, monta ihmistä "istuu vaan kotona ja tuijottaa latauskuvaketta".

6.4.8 Taustahälinä ja yhteyksien pätkiminen

Taustahälinä ja yhteyksien pätkiminen nousivat esille negatiivisina asioina etäkokouksissa. Taustahälinä johtuu siitä, että tiimiläiset ovat eri ympäristöissä. Monet haastateltavista puhuivat "yhteyksien pätkimisestä", kun he viittasivat yhteysongelmiin, kuten verkkoviiveisiin tai jopa yhteyksien katkeamiseen hetkeksi.

Taustahälinä nousi esille keskittymistä häiritsevänä tekijänä kahdesta syystä. Ensinnäkin kaikkia kokouksessa käsiteltyjä asioita ei välttämättä pysty sisäistämään, kun kokoukseen keskittyminen on vaikeaa. Tällöin täytyy tehdä lisätöitä päästäkseen kärryille siitä, mitä kokouksessa puhuttiin. Toiseksi kokous voi venyä, mikä nähtiin negatiivisena aikataulujen pettämisen takia.

Yksi haastateltavista (JT27_2_2_a) yhdisti myös yhteyksien pätkimisen keskittymisvaikeuksiin. Kun keskittyminen on vaikeaa, kokouksessa voi kestää

pidempään ennen kuin kaikki ovat samalla "aaltopituudella". Haastateltava näki tämän negatiivisena aikataulujen pettämisen takia.

Yhteysongelmien seurauksena jotain tärkeää voi jäädä kuulematta tai sanomatta, mikä nähtiin negatiivisena monesta eri syystä. Päästäkseen ajan tasalle kokouksessa käsitellyistä asioista tiimiläiset joutuvat tekemään lisätöitä, mitä pidettiin negatiivisena tehottomuuden ja tehottoman ajankäytön sekä tehtävien ja päätöksenteon hidastumisen tai keskeytymisen takia. Haastateltava kuvailee tällaista tilannetta seuraavassa sitaatissa:

C2 ...Niin sit jos on tullu niitä tilanteita, et yhteydet rupee pätkimään, niin onhan se nyt vähän hankalaa sitä pöytäkirjaakin kirjoittaa, kuitenkin kaiken sähköisesti tekee. C Menee ohi asioita, mitä ehkä olisi pitänyt kirjoittaa sinne pöytäkirjaan. C Sit täytyy palata asiaan myöhemmin ja kysyä, että "no hei, olin pois linjoilta, täydennättekö" ...V No tää on ihan semmoinen persoonakysymys, mä kato tykkään heti samantien kirjoittaa sen pöytäkirjan niin pitkälle valmiiseen muotoon kun mä pystyn. C Ja sit jos tää ihminen, joka sitä oli puhumassa asiasta, joka jäi kesken, on hirveen kiireinen, mä en saakaan sitä tietoa häneltä, C niin sit taas se jatkokäsittely viivästyy. V Mä haluaisin aina kaiken saada heti valmiiks tehokkaasti. (JT26_2_3_a)

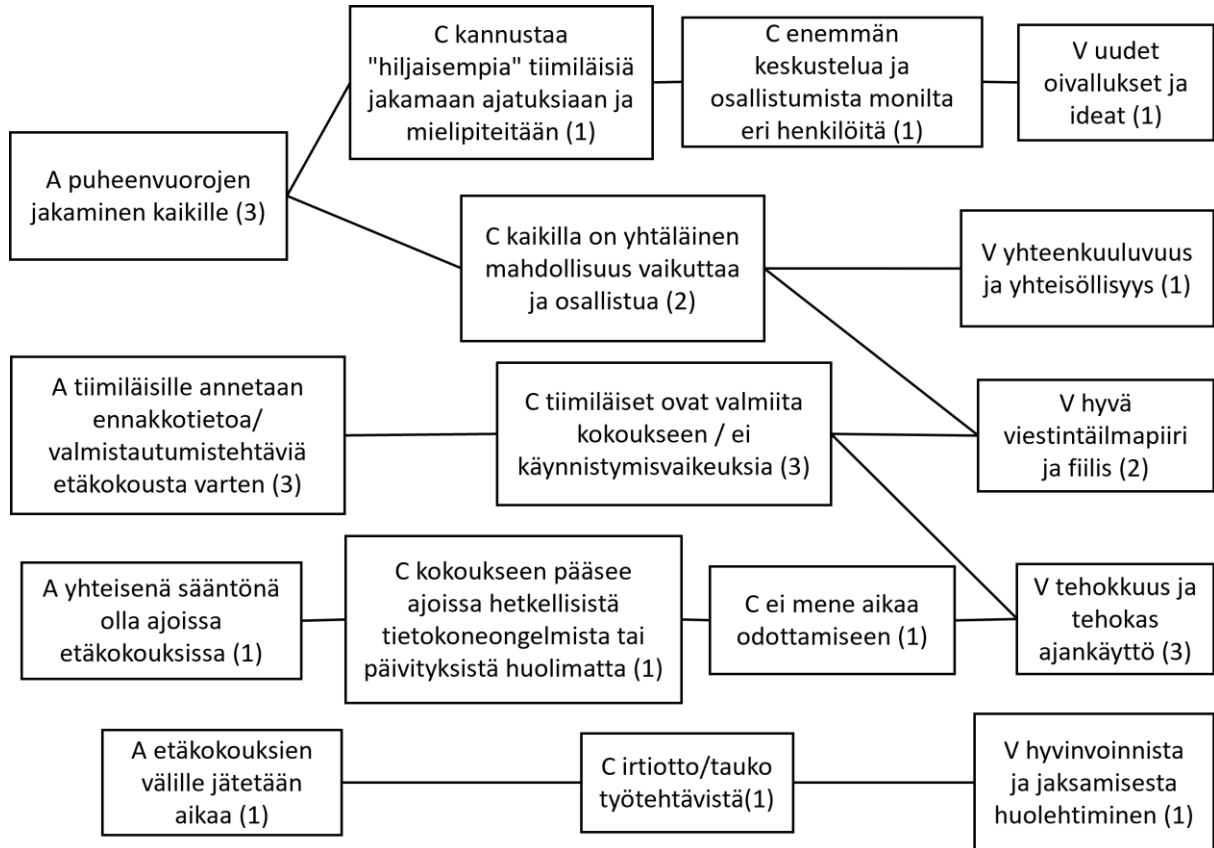
Se, että jotain voi jäädä kuulematta tai sanomatta, yhdistettiin myös siihen, että tiimiläinen jää yhteisen keskustelun ulkopuolelle tai ei pysty esittämään näkökulmiaan. Tämä nähtiin negatiivisena siitä aiheutuvan pahan mielen takia. Lisäksi se, että jotain voi jäädä kuulematta tai sanomatta, yhdistettiin epävarmoihin tai epäoikeudenmukaisiin päätöksiin, huonompaan lopputulokseen sekä virheisiin ja epäonnistumiseen. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee yhteyksien pätkimistä virheiden tekemisen näkökulmasta:

A etänä voi olla yhteysongelmia. C Sitten jää paitsi tavallaan siitä. C2 Sitten voi tulla sitä informaatiokatkoa. C Et jos välitetään jotain tärkeitä asioita, mutta voi jäädä niistä paitsi. C Sitten, jos jää jotain tietoa, ettei sitä saa, V niin sitten voi tehdä huonoja ratkaisuja tai päätöksiä. V Voi tehdä jotain virheitä sen puolesta, kun ei oo ollu tietoinen jostain. (JT17_2_9_b)

Haastateltavat nostivat esille myös sen, että taustahälinän tai yhteyksien pätkimisen takia puheesta ei välttämättä saa selvää ja sanottuja asioita joutuu toistamaan. Tämä seuraus yhdistettiin epävarmuuteen viestin perillemenosta. Lisäksi seuraus yhdistettiin ajan hukkaamiseen ja odotteluun ja sitä kautta viestintäympäristön ja fiiliksen heikentymiseen. Lisäksi ajan hukkaamisen takia kokous voi venyä tai asioita ei ehditä käsitellä. Tämä yhdistettiin stressaavuuteen, aikataulun pettämiseen sekä tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön.

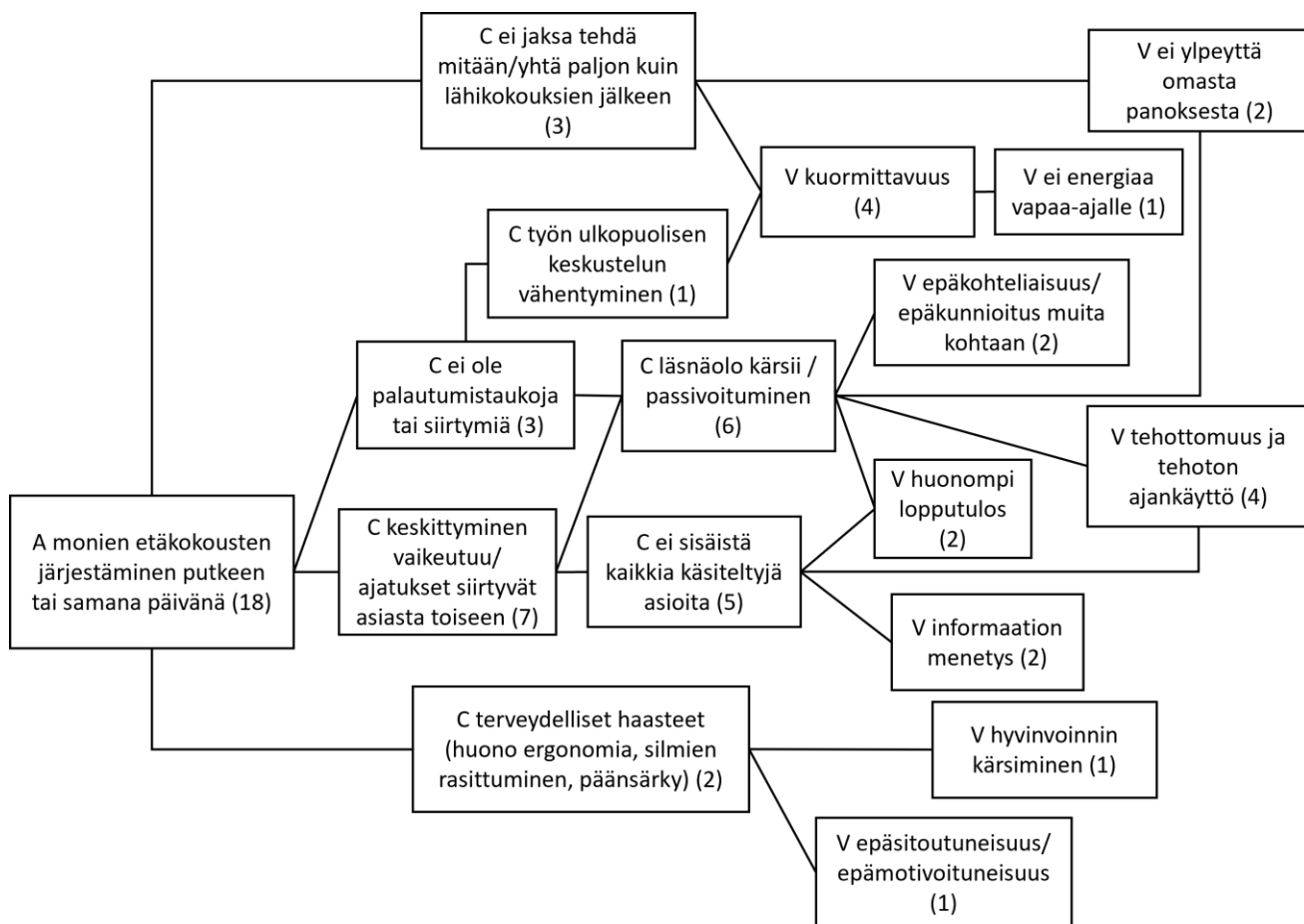
6.5 Etäkokouskäytännöt

Etäkokouskäytännöt-teemakartoissa käsitellään etäkokouksiin liittyviä positiivisia ja negatiivisia käytäntöjä ja toimintamalleja. Arvon yhteisluontia mahdollistavia ja tukevia käytäntöjä kuvataan positiivisessa teemakartassa kuviossa 11.



KUVIO 11 Etäkokouskäytännöt (positiivinen)

Arvon yhteistuen johtavaa toimintamallia monien etäkokousten järjestämisestä putkeen tai samana päivänä kuvataan negatiivisessa teemakartassa kuviossa 12.



KUVIO 12 Etäkokoukset käytännöt (negatiivinen)

Etätyöskentelyyn siirtymisen myötä tiimit ovat muodostaneet käytäntöjä etäkokouksille. Haastattelussa osa tiimien jäsenistä kertoi positiivisista ja negatiivisista kokemuksistaan myös etäkokouksetkäytäntöihin liittyen.

Positiivisista käytännöistä mainittiin puhevuorojen jakaminen kaikille, ennakkotiedon tai valmistautumistehtävien antaminen kokousta varten, saapuminen ajoissa kokoukseen sekä ajan jättäminen kokouksien välille. Negatiivisista käytännöistä mainittiin se, että etäkokouksia järjestetään monta putkeen tai samana päivänä.

Puhevuorojen jakamista koskevissa arvoprosesseissa oli kyse siitä, että kokouksen puheenjohtaja antoi jokaiselle tiimiläiselle vuorotellen mahdollisuuden puhua. Tämä yhdistettiin seuraukseen siitä, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua tiimin asioihin. Lisäksi puhevuorojen jakaminen yhdistettiin siihen, että tiimin ”hiljaisimmatkin” jäsenet rohkenevat jakaa ajatuksiaan ja mielipiteitään, jolloin monet eri ihmiset osallistuvat keskusteluun. Nämä seuraukset yhdistettiin hyvään viestintäilmapiiriin ja fiilikseen, yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöllisyyteen sekä uusiin oivalluksiin ja ideoihin.

Ennakkotiedon tai valmistautumistehtävien antaminen etäkokousta varten koettiin tärkeäksi, jotta tiimiläiset ovat valmiita kokoukseen. Näin kokouksessa ei ole käynnistymisvaikeuksia. Tämä puolestaan nähtiin positiivisena te-

hokkuuden ja tehokkaan ajankäytön sekä hyvän viestintäilmapiirin ja fiiliksen takia.

Yksi tiimiläisistä kertoi heidän säännöstään olla ajoissa etäkokouksissa, jotta vältetään ongelmilta kokoukseen pääsemisessä tietokoneongelmien tai päivityksien takia. Näin omaa ja muiden aikaa ei kulu tiimiläisten odottamiseen. Tätä pidettiin tärkeänä tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia.

Yksi haastateltavista (JT26_1_7_b) nosti positiivisena käytäntönä esille myös sen, että etäkokouksien välille jätetään aikaa. Näin toista etäkokousta ei aloiteta suoraan ensimmäisen jälkeen, vaan tiimiläiset voivat pitää tauon kokousten välillä. Haastateltava kertoi, että tällainen käytäntö aloitettiin, koska etenkin etätyöskentelyn alkuvaiheessa kokouksia saatettiin järjestää niin sanottuasti putkeen ilman taukoa. Haastateltava koki tällaiset putkeen järjestettävät kokoukset väsyttävinä.

Negatiivisena toimintamallina esille nostettiin se, että monia etäkokouksia järjestetään putkeen tai samana päivänä. Tällaisten kokousrupeamien päällimmäiseksi seuraukseksi esille nostettiin keskittymisvaikeudet, jotka puolestaan yhdistettiin läsnäolon kärsimiseen ja passivoitumiseen sekä siihen, ettei kaikkia kokouksissa käsiteltyjä asioita sisäistetä. Molemmat näistä seurauksista yhdistettiin huonompaan lopputulokseen sekä tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön. Läsnäolon kärsiminen ja passivoituminen yhdistettiin myös epäkohteliaisuuteen ja epäkunnioitukseen muita kohtaan. Se, ettei kaikkia kokouksissa käsiteltyjä asioita sisäistetä, yhdistettiin puolestaan informaation menetykseen. Seuraavassa haastateltava kuvailee läsnäolon kärsimistä ja passivoitumista huonomman lopputuloksen näkökulmasta:

A Monta tuntia videokokouksissa kouluttautumassa, 15 henkilöä ja 8 h Zoomkokous. A Siinä on tullut niin paljon sisäistettävää asiaa. C2 Keskittyminen on herpaantunut, kun on pitänyt tuijottaa yhtä ruutua vaan...C Se on kestänyt niin kauan, niin ei enää riitä keskittyminen siihen, niin sitten on helppo tehdä jotain muuta. C Ei ole läsnä siinä. C Sit sä et osallistu keskusteluun ja tuo omia mielipiteitä, joista muut vois oppia. C Keskustelu voi jäädä vähän vajavaiseksi. V Ei saavuteta parasta mahdollista lopputulosta kokouksella. V2 Sit ollaan epäonnistuttu kokouksessa. V Potentiaalia on jäänyt hyödyntämättä. V Asiasta ei saa kaikkea irti. (JT1_2_6)

Monien etäkokouksien järjestäminen putkeen tai samana päivänä yhdistettiin myös siihen, ettei ole palautumistaukoja tai siirtymiä kokouspaikasta toiseen. Tätä pidettiin negatiivisena työn ulkopuolisen keskustelun vähentymisen sekä läsnäolon kärsimisen ja passivoitumisen takia. Läsnäolon kärsimistä ja passivoitumista pidettiin negatiivisena siksi, ettei voi kokea ylpeyttä omasta panoksestaan. Haastateltava kuvailee tätä seuraavassa:

C ... ihmiset laittaa sit kalentereihin, bookkaa palavereja iha peräjälkeen. C Et siinä ei oo niinku minkäänlaista taukoa. C Ei kerkee palautua yhtään siitä edellisestä. C Oma panos jää tosi heikoksi sitte loppupuolella. V Nokun mä koen, et se on mulla tosi vahvuus työntekijänä, et oon luova ihminen ja hyvä ideoimaan, ja sillä tavalla se on se mun vahvuus täs tiimissä. C Sitten kun tavallaan sä et jaksa enää tehdä semmosta, tai se ei enää irtoa vaa yksinkertaisesti. V Sitten ei koe kauheesti ylpeyttä itsestään työntekijänä tai tiimin jäsenenä siinä, että on, niinku on passiivisesti vaan kuulolla tai

käyttää yhen puheenvuoron. V Ja se ei oo se minkäläinen työntekijä mä haluaisin olla. (JT5_2_4_b)

Työn ulkopuolisen keskustelun vähentymisellä viitattiin tiimiläisten väliseen epämuodolliseen jutusteluun tauoilla tai siirtymien aikana. Palautumistaukojen ja siirtymien puuttuminen sekä työn ulkopuolisen keskustelun vähentyminen yhdistettiin kuormittavuuteen. Haastateltava kuvailee tätä seuraavassa sitaatisa:

C ...Se on paljon uuvuttavampaa kuin nämä livekokoukset jostakin syystä, sitä mä oon ite pohtinu ja sitä on pohdittu tuossa, kun on nähty tänä etäaikana niin liveinä joitakin ihmisiä, kaikki sanoo samaa tai usea on sanonu samaa. C Ja sitten sitä ollaan mietitty ja tuli mieleen, että ehkä se on kun kuitenkin livekokouksissa kun näkee toisen, niin siinä pystyy samalla hoitamaan sitten ihan tämmöstä small talkia ja puhumaan niitä näitä ja menemään kahville. Siinä tulee se semmonen, vaikka se on työtä, niin siinä on semmonen virkistävä elementti mukana, koska pystyy sitten työkaverin tai kollegoiden kanssa keskustelemaan. C Ja tällaisissa videokokouksissa sitä ei ole, se ei oo ollenkaan samanlaista. C Tässä pitää keskittyä ihan eri tavalla sitten siihen tilanteeseen. A Ja jos tällaisia tilanteita on esimerkiksi 4-5 peräkkäin, C niin kyllähän se on huomattavasti uuvuttavampaa kuin sitten, että olis 4-5 livekokousta peräkkäin, C joissa kuitenkin kokousten välissä on siirtymät, siinä voi jutella sitäsuntätä, jos jonkun toisen kanssa kävelee. C Musta tuntuu, että se liittyy ihan tähän epämuodolliseen jutusteluun siinä välissä ja niihin siirtymiin. A Et videokokouksethan on, ne on nollasiirtymällä aika monesti, tää oli hyvä, että tää tuli 15 min sen jälkeen, kun mun edellinen päätty, niin tässä kerkes vähän henkästä välissä. C Mutta jos mennään nollasiirtymillä tai miinussiiirtymillä, kun ollaan aina vähä myöhässä, C niin siinä ei tuu semmosta palautumistaukoa välissä ollenkaan. V Se on uuvuttavaa. (JT3_2_1)

Lisäksi haastateltavat kertoivat, ettei monien etäkokouksien jälkeen jaksakaan tehdä mitään tai yhtä paljon asioita kuin lähikokouksien jälkeen. Tätä pidettiin negatiivisena, koska tällöin ei voi olla ylpeä omasta panoksestaan, kuten haastateltava kertoo seuraavassa:

A ...niin sitten semmonen pitkä päivä Zoomissa, C niin se vie tosi paljon energiaa ja mehut...C Sitten kun vie se Zoomi mehut sun päivästä, C niin sä et enää jaksaa tehdä mitään. C Se vaatii sitten tosi pitkää lepoa, palautusta semmonen, vaikka se on lyhytkin aika, eikä välttämättä oo niin paljon ees tehny mitään. C Sitten ei pysty tavallaan saamaan mitään aikaan muuten sen jälkeen. C Ehkä se menee vähän kans sit siihen, et normaalisti tavallaan, et toi on niinku poikkeavaa tää tilanne, C niin sitten kun normaalisti pystyis tekemään enemmän neljän tunnin palaverin jälkeen. C Niin kun sitä peilaa siihen, V niin sitten tuntuu tavallaan riittämättömältä, kun ei pysty tekemään tai saavuttamaan samoja asioita, mitä pystyy normaalioloissa...(JT17_2_4_a)

Lisäksi tätä pidettiin negatiivisena kuormittavuuden takia. Kokouksien jälkeen ei riitä energiaa vapaa-ajalle, kuten haastateltava kuvailee:

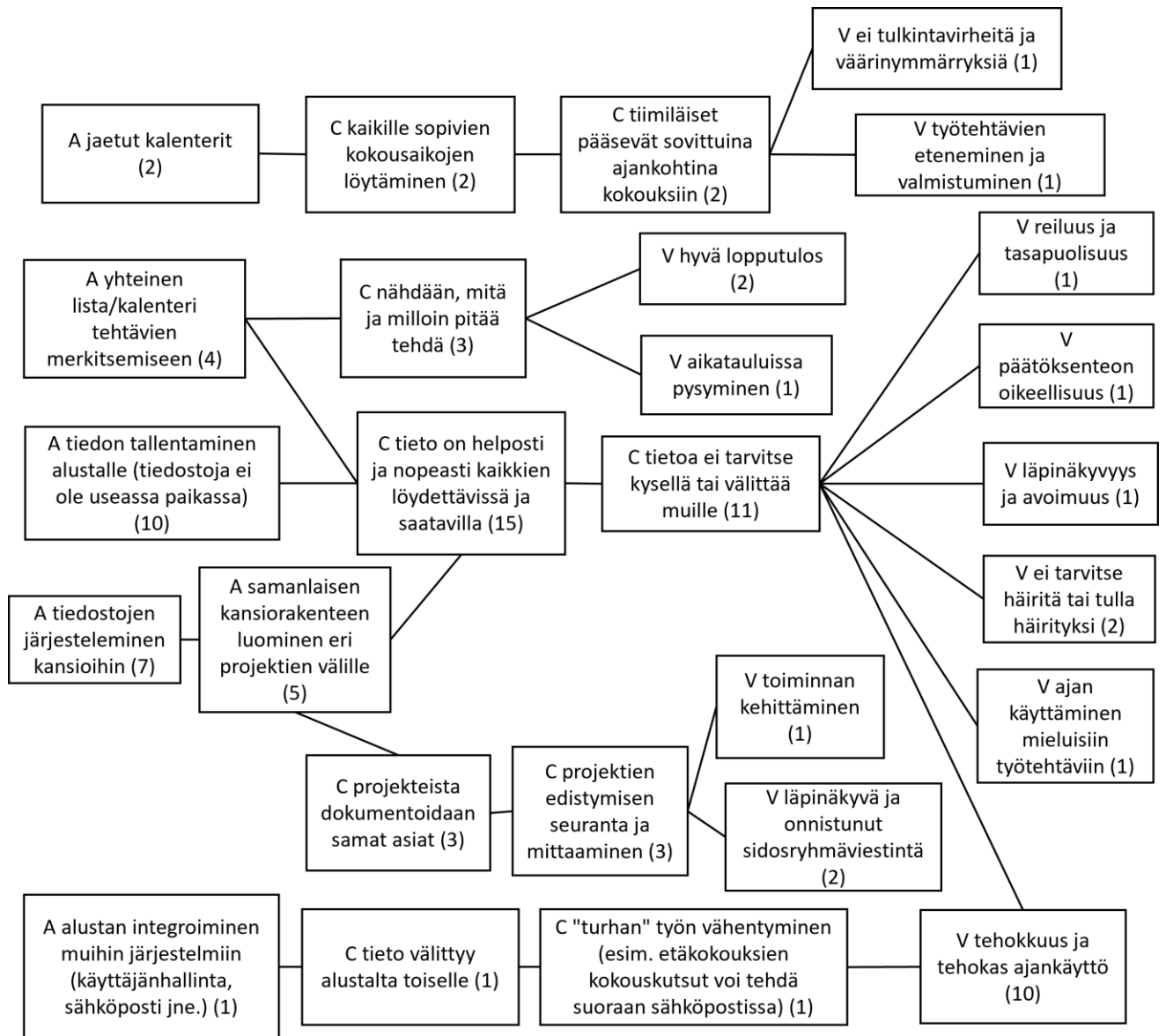
C ...niin niitten jälkeen on kyllä ihan semmonen zombiolo päivän päätteeks sit, kun on 8 h istunu vaan puhumassa ruudulle kotona. C Se syö semmoista yleistä jaksamista päivän energioista. C Tulee vähän ehkä semmonen aivosumu. C Et ainakaan ite en kauheesti jaksais tehdä enää mitään semmosta tavallaan raskasta aivotyötä vaativaa

hommaa. C2 No yleensä jotkut tämmöset videopalaverijutut on niinku liittyy työjuttuihin, et sitten tavallaan se energia sitten, mitä käyttäis vapaa-ajan toimintoihin, niin se on tavallaan pois sieltä...V Uskon, että moni varmasti vapaa-ajalla tekee semmosia energiaa tuovia juttuja tai itelle mieluisia asioita. C Niin sitten, jos ei energiaa riitä niihin niin paljoo, V niin sit se on suoraan sitten pois hyvää mieltä tuottavista asioista. (JT15_2_3)

Monien etäkokouksien järjestäminen putkeen tai samana päivänä yhdistettiin myös terveydellisiin haasteisiin, kuten huonoon ergonomiaan, silmien rasittamiseen ja päänsärkyyn. Näitä pidettiin negatiivisina hyvinvoinnin kärsimisen sekä epäsitoutuneisuuden ja epämotivoituneisuuden takia. Esimerkiksi yksi haastateltavista (JT25_2_3) sanoi, ettei hän enää odota innolla kokouksia tiimin kanssa, koska tietää, että niistä seuraa päänsärkyä.

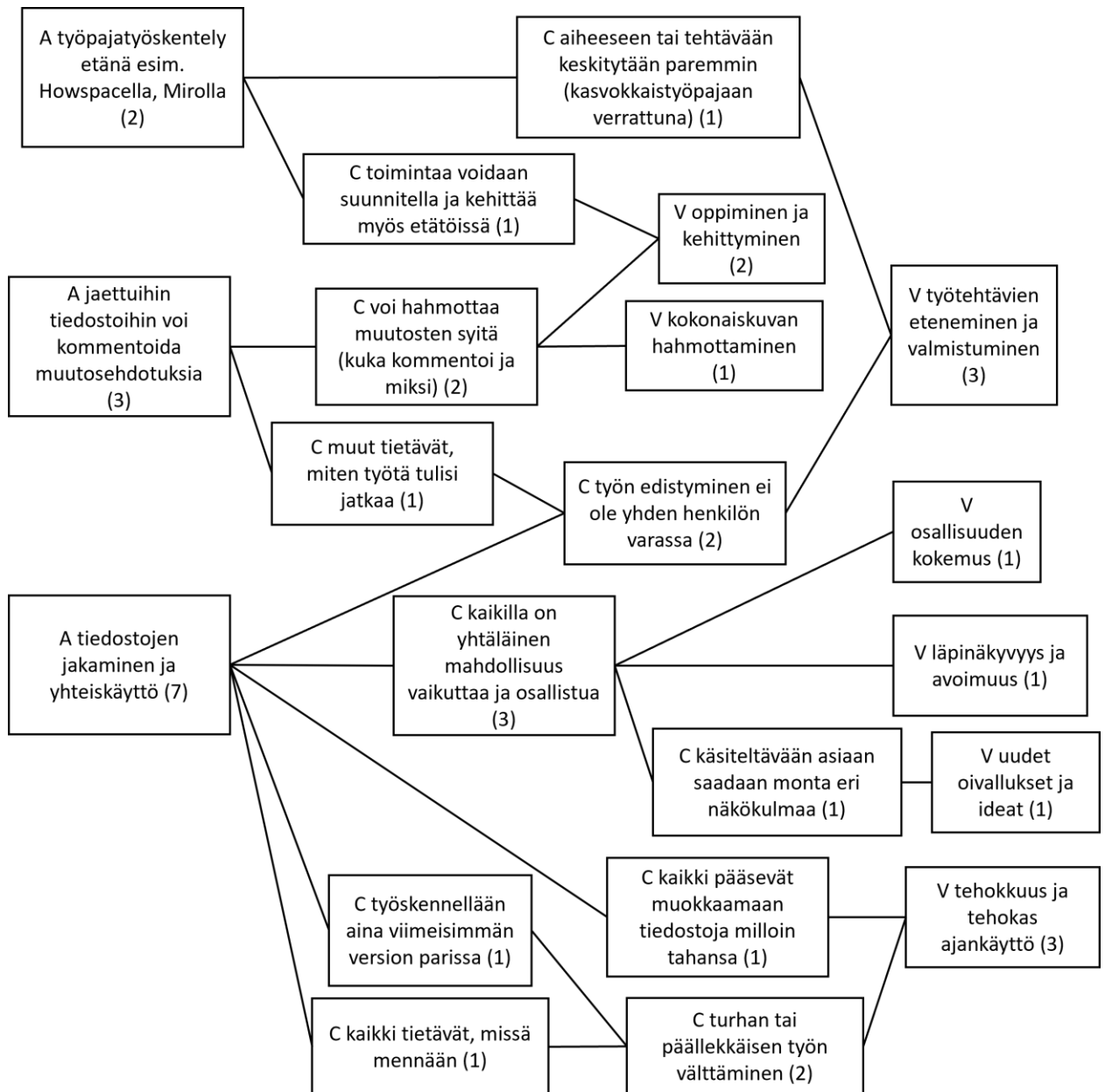
6.6 Tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö

Tiedon ja tiedostojen jakamista ja yhteiskäyttöä koskevat arvoprosessit jaettiin kahteen positiiviseen ja yhteen negatiiviseen teemakarttaan. Positiivisessa Tiedon tallentaminen, jakaminen ja järjestely -teemakartassa (kuvio 13) kuvataan arvon yhteisluontia, jossa on kyse tiedon ja tiedostojen järjestelemistä alustalle sekä jakamisesta ja tallentamisesta kaikkien nähtäville. Teemakartan yleisimmät ominaisuudet ovat tiedon tallentaminen alustalle (10) ja tiedostojen järjesteleminen kansioihin (7).



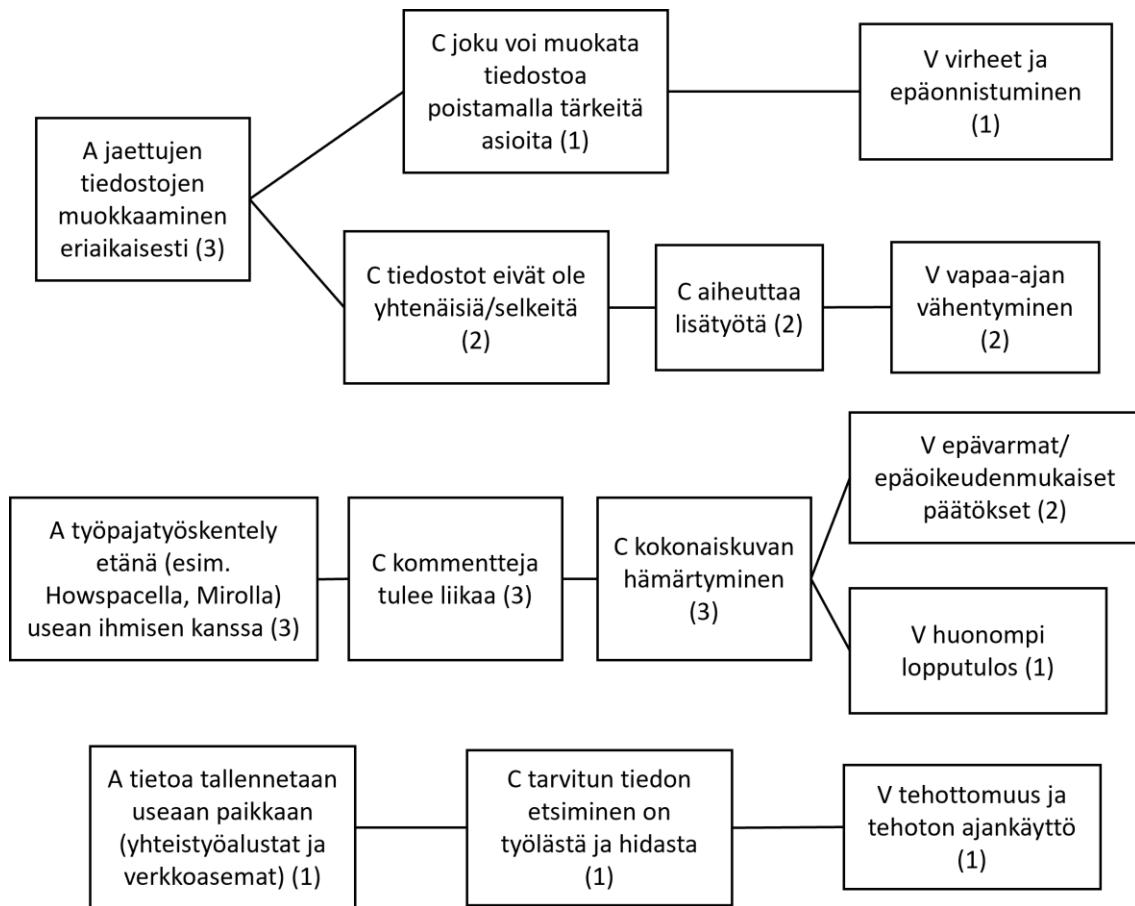
KUVIO 13 Tiedon tallentaminen, jakaminen ja järjestely (positiivinen)

Positiivisessa Tiedostojen yhteiskäyttö -teemakartassa (kuvio 14) kuvataan arvon yhteisluontia, jossa on kyse jaettujen tiedostojen muokkaamisesta yhdessä. Teemakartan yleisin ominaisuus on tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö (7).



KUVIO 14 Tiedostojen yhteiskäyttö (positiivinen)

Negatiivisessa teemakartassa (kuviokuva 15) tiedostojen tallentamiseen ja yhteiskäyttöön liittyviä teemoja käsitellään arvon yhteistuhomisen näkökulmasta.



KUVIO 15 Tiedostojen tallentaminen ja yhteiskäyttö (negatiivinen)

Seuraavaksi teemakarttojen ominaisuuksia ja niihin liittyviä seurauksia ja arvoja käsitellään tarkemmin.

6.6.1 Tiedon tallentaminen alustalle

Monissa arvoprosesseissa käsiteltiin tiimin tiedostojen tallentamista yhteistyöalustalle, jolloin tiedostot eivät ole jakautuneet useaan eri paikkaan. Tätä pidettiin positiivisena, koska siten tieto on helposti ja nopeasti kaikkien löydettävissä ja saatavilla. Tiimiläiset tietävät tiedostojen sijainnin ja pääsevät niihin käsiksi itsenäisesti, jolloin tietoa ei tarvitse kysellä tai välittää muille. Tätä pidettiin positiivisena erityisesti tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia. Vastauksissa nousi esille, että tiedostoihin halutaan päästä käsiksi oikea-aikaisesti eikä niiden etsimiseen tai saamiseen haluta hukata aikaa. Vastaavasti yhdessä negatiivisessa arvoprosessissa käsiteltiin tehottomuuden ja tehottoman ajankäytön näkökulmasta sitä, kuinka tiedostojen tallentaminen sekä yhteistyöalustalle että yhteiselle verkkolevylle voi tehdä tiedon etsimisestä työlästä ja hidasta. Näin yksi haastateltavista kuvaili tiedostojen tallentamista yhteistyöalustalle:

A Kaikki dokumentit on helppo laittaa samaan paikkaan ja kaikki tulee tallennettua, eikä vaan pyöri jonkun koneella. A Helppo löytää myös Teamsistä, ei tarvii mennä viiden eri drive-kansion läpi, että pääsee johonki paikkaan. C Nokun ne on yhdessä tehtyjä dokumentteja, jotka on aika usein jotain, mitä kaikki tarvii esim. suunnitelmia tai muistiinpanoja tai raportteja. C Ne on sellasia dokkareita, mitä käytetään aika usein. C Ne löytää nopeesti. C Ja sit tietää, missä ne on, eikä tarvii aina kysellä. V Jotta mä pääsen käyttämään niitä nopeesti sillä hetkellä, kun mä tarviin niitä. V Ne tarjoaa mulle jotain informaatiota, jota mä tarviin johonkin toiseen asiaan just sillä hetkellä, koska mä teen jotain sellasta asiaa. C (jos ei saisi informaatiota) Joutuisin varmaan kyselemään kaikilta ympäriinsä, että "hei miten, mitä". V Tai mä saisin mun vastauksen tosi hitaasti. V En halua joutua odottamaan niitä vastauksia. (JT12_1_2)

Lisäksi esille nostettiin se, ettei tiimiläisten tarvitse häiritä muita tai tulla häirityksi tiedostoja koskevilla kysymyksillä, kun kaikki voivat itse etsiä tiedostot yhteistyöalustalta. Alustalle tallennetuista tiedostoista tiimiläiset voivat myös tarkastaa, että asioita tehdään yhteisten päätöksen mukaisesti. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, kuinka tiedon kyseleminen yksittäisiltä tiimiläisiltä voisi johtaa epäoikeudenmukaisten ratkaisujen tekemiseen:

C ...(jos ei saisi informaatiota) Joutuisin varmaan kyselemään kaikilta ympäriinsä, että "hei miten, mitä". V3 Ja sit se vastaus ei välttämättä ois yhtenäinen, koska ne dokumentit on yleensä kuitenkin sille yhteisiä päätöksiä. V Jos joku yhdessä sovittu päätös ja mun pitää sen pohjalta tehdä joku muu ratkaisu. V Niin sitten voisin tehdä jonkun mielipiteen vastaisesti, jos mä kysyisin vaan yhdeltä ihmiseltä. (JT12_1_3)

Tiedostojen tallentamista alustalle kaikkien saataville pidettiin tärkeänä myös tasapuolisuuden ja läpinäkyvyyden kannalta:

V2 ...Ja se on myös tasapuolista, että kaikilla on se informaatio saatavilla. V Et ihan sama, missä roolissa oot ja et ootko sä siinä projektissa mukana ollenkaan, et ne on kaikki avoimia kansioita, et kuka tahansa voi mennä katsomaan. V Se on myöskin sitä läpinäkyvyyttä. (JT21_1_4_a)

6.6.2 Tiedostojen järjesteleminen kansioihin

Yhteistyöalustalle tallennettavat tiedostot voidaan järjestellä kansioihin. Arvoprosesseissa nousi esille, että kansioita voidaan hyödyntää tiedostojen järjestelmissä esimerkiksi siten, että eri projektien tiedostoja varten luodaan samantyyppiset kansiorakenteet. Tämä ominaisuus yhdistettiin tiedon löydettävyyteen ja saatavuuteen ja sitä kautta tehokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön aivan kuten edellä käsitelty ominaisuus tiedon tallentamisesta alustalle.

Tiedostojen järjesteleminen kansioihin nähtiin positiivisena myös siksi, ettei tiimiläisille tarvitse erikseen välittää tietoa, vaan tiimiläiset löytävät tiedon itse. Tämä yhdistettiin siihen, että työaikaa voi käyttää itselleen mieluisempiin työtehtäviin.

Samanlaisten kansiorakenteiden luomista eri projekteille pidettiin tärkeänä, jotta projekteista dokumentoidaan samat asiat. Dokumentaation avulla projektien edistymistä puolestaan voidaan seurata ja mitata, mitä pidettiin tärkeänä

toiminnan kehittämisen sekä läpinäkyvän ja onnistuneen sidosryhmäviestinnän kannalta. Esimerkiksi yhdessä arvoprosessissa haastateltava (JT21_1_6) kertoi, kuinka projektin edistymisen seuraamista ja mittaamista koskevaa tietoa voidaan välittää sidosryhmille, jotta he tietävät, mitä projektin eteen tehdään.

6.6.3 Yhteinen lista tai kalenteri tehtävien merkitsemiseen

Tiimillä voi olla yhteistyöalustalla yhteinen lista tai kalenteri tehtävien merkitsemistä varten. Tätä ominaisuutta pidettiin tärkeänä, koska sen avulla voi nähdä, mitä tehtäviä tiimillä on ja milloin ne on tehtävä. Tätä pidettiin tärkeänä hyvän lopputuloksen ja aikatauluissa pysymisen takia.

Yhteistä tehtävälistaa tai kalenteria pidettiin tärkeänä myös tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia. Yhteisen tehtävälistan tai kalenterin avulla tieto tiimin tehtävistä ja niiden aikatauluista on kaikkien itsenäisesti katsottavissa. Haastateltavan (JT6_1_4) sanojen mukaan tämä vähentää ”ylimääräistä kyselyä tiimiläisten välillä”, jota hän piti ajantuhlauksena.

6.6.4 Jaetut kalenterit

Yhteistyöalustalla jokaisella tiimiläisellä voi olla kalenteri, joka on jaettu muiden tiimiläisten kanssa siten, että hekin näkevät kalenterin sisällön. Tätä pidettiin positiivisena ominaisuutena. Jaettuja kalentereita voidaan käyttää kaikille sopivien kokousaikojen löytämiseen. Tämä yhdistettiin siihen, että tiimiläiset pääsevät sovittuina ajankohtina kokouksiin. Tiimiläisten osallistumista kokouksiin pidettiin tärkeänä työtehtävien etenemisen ja valmistumisen sekä tulkintavirheiden ja väärinymmärryksien välttämisen kannalta. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, miten jaetut kalenterit auttavat välttämään tulkintavirheitä ja väärinymmärryksiä:

A ...kun siihen tuli tavallaan nää sähköiset kalenterit, niin silloin se kokouksen suunnittelukin oli helpompaa. A Katsoa se jäsenten aikataulut, että keneltä kaikilta löytyy siihen tilaa. C2 Ja mun mielestä se sitten tavallaan kovinkaan monestakaan videokokouksesta ei niinku puuttunu joku, että yleensä aina kaikille järjesty se hetki siihen. C Se on tärkeä sen takia, et sitten, jos sieltä se yksi lenkki puuttuu, C niin sitten uudelleen kertominen ja sen avaaminen. C Silloin kun se tulee suoraan kuulluksi jokaiselle, C niin asia ymmärretään yhdellä kertaa V eikä siihen tule sitä omaa tulkintaa sit siihen väliin. V Ei tule rikkinäistä puhelinta. (JT8_1_2)

6.6.5 Alustan integroiminen muihin järjestelmiin

Yksi arvoprosessi käsitteli sitä, miten yhteistyöalusta voidaan integroida muihin järjestelmiin, kuten käyttäjänhallintaan tai sähköpostiin. Tämä ominaisuus yhdistettiin niin sanotun turhan työn vähentymiseen, koska esimerkiksi yhteistyöalustalla järjestettävien etäkokouksien kokouskutsut voidaan tehdä suoraan sähköpostissa. Kun yhteistyöalusta integroidaan käyttäjänhallinnan kanssa,

käyttäjille ei tarvitse erikseen tehdä tunnuksia ryhmiä muodostaessa. Käyttäjät voi löytää nimeä etsimällä ryhmää luodessa. Turhan työn vähentyminen nähtiin positiivisena tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön näkökulmasta.

6.6.6 Tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö

Yhteistyöalustalla tiimiläiset voivat jakaa tiedostoja ja muokata niitä yhdessä. Tämä yhdistettiin moneen eri seuraukseen. Kun kaikki tiimin jäsenet voivat muokata jaettuja tiedostoja, kaikilla on myös yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Tätä pidettiin tärkeänä osallisuuden kokemuksen, läpinäkyvyyden ja avoimuuden sekä uusien oivalluksien ja ideoiden takia.

Tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö nähtiin positiivisena myös työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta, koska työn edistyminen ei ole yhden henkilön varassa. Tiimiläiset voivat edistää työtä poissaoloista huolimatta.

Tiedostojen jakamisella ja yhteiskäytöllä voidaan myös varmistaa, että tiimiläiset tekevät työtä viimeisimmän version parissa ja tietävät, missä vaiheessa työ on. Tätä pidettiin tärkeänä, jotta voidaan välttää turhaa ja päällekkäistä työtä. Esimerkiksi yksi haastateltavista (JT13_1_4) kertoi, että työtä saatettaisiin viedä eri suuntiin, jos tiedostot eivät olisi kaikille jaettuja. Tällainen olisi haastateltavan mukaan ajan hukkaamista. Tehokasta ajankäyttöä edistää myös se, ettei viimeisintä versiota tarvitse etsiä:

C ...Se vähentää ihan tosi paljon sitä semmosta et "eiku tää olikin vanha versio et kenellä on nyt se uusin, että voitko lähettää mulle". C Et se on niinku tavallaan reaaliajassa koko ajan se dokumentti, että missä sen kanssa mennään. V No se vie ihan turhaan työaikaan ihan jokaiselta vaan siinä sitä ruveta metästämään sitä oikeeta versiota, et se on paljon tehokkaampaa ja paljon järkevämpää ajankäyttöä. (JT28_1_2)

Lisäksi kaikki pääsevät muokkaamaan jaettua tiedostoa milloin tahansa, eikä tiedosto lukitu yhdelle käyttäjälle kerrallaan, kuten yhteisellä verkkolevyllä. Tätä pidettiin tärkeänä tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia.

6.6.7 Jaettujen tiedostojen kommentointi

Jaetuista tiedostoista nostettiin esille niiden kommentointimahdollisuus. Jaettuihin tiedostoihin voidaan kommentoida esimerkiksi muutosehdotuksia. Kommentista näkee, kuka sen on jättänyt.

Kommenttien avulla muut tiimiläiset tietävät, miten työtä tulisi jatkaa, vaikka työn pääasiallinen tekijä olisikin poissa. Tätä pidettiin tärkeänä työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta. Toisaalta kommenttien avulla tiimiläiset voivat myös hahmottaa, mitä muutosehdotuksien takana on. Tätä pidettiin tärkeänä oppimisen ja kehittymisen kannalta. Lisäksi kommentteja muutosehdotuksista pidettiin tärkeänä, jotta työstä voidaan muodostaa kokonaiskuva. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee, miten kommentit auttavat hahmottamaan muutosehdotuksien syitä:

C ...Minusta sen hahmottaa paremmin, et kuka nyt on ollu mitäkin mieltä, et sekin on monesti tärkeä, että tietää ku toi kollega kattoo sitä tästä näkökulmasta ja minä katon tästä näkökulmasta, niin meillä on niinku tän, et sen takia meidän kommentit on tällasia. C Et jos jokainen kirjottaa suoraan sinne tekstiin, niin se ois vaikeampi ehkä seurata, et "mistä tää nyt, kenen taustalta tämä kommentti tai tämä lisäys tähän dokumenttiin tuli". C Et siinä pystyy niinkun paremmin hahmottamaan sitä, et kuka mitäkin asiaa siihen dokumenttiin nyt vaikka ehdottaa... (JT28_1_1)

6.6.8 Jaettujen tiedoston muokkaaminen eriaikaisesti

Jaettuja tiedostoja voidaan muokata sekä yhtäaikaisesti että eriaikaisesti. Jaettujen tiedostojen muokkaaminen eri aikaan muiden tiimiläisten kanssa nähtiin negatiivisena kahdessa eri tilanteessa.

Ensinnäkin tämä ominaisuus yhdistettiin siihen, että joku tiimiläisistä saattaa muokata tiedostoa poistamalla sieltä tärkeitä asioita. Tämä nähtiin negatiivisena virheiden ja epäonnistumisten takia. Haastateltava (JT24_2_2) käytti esimerkkinä sidosryhmille tehtävää asiakirjaa, jonka tulisi sisältää oikeita tietoja. Haastateltava totesi, että tuollaisessa tilanteessa ei ole "mikään kivoin juttu ruveta myöntämään virheitään".

Toiseksi jaettujen tiedostojen muokkaaminen eriaikaisesti yhdistettiin siihen, että tiedostot eivät ole yhtenäisiä ja selkeitä. Tiedostojen korjaaminen vaatii lisätöitä. Lisätöiden tekemistä pidettiin negatiivisena vapaa-ajan vähentymisen takia.

6.6.9 Työpajatyöskentely

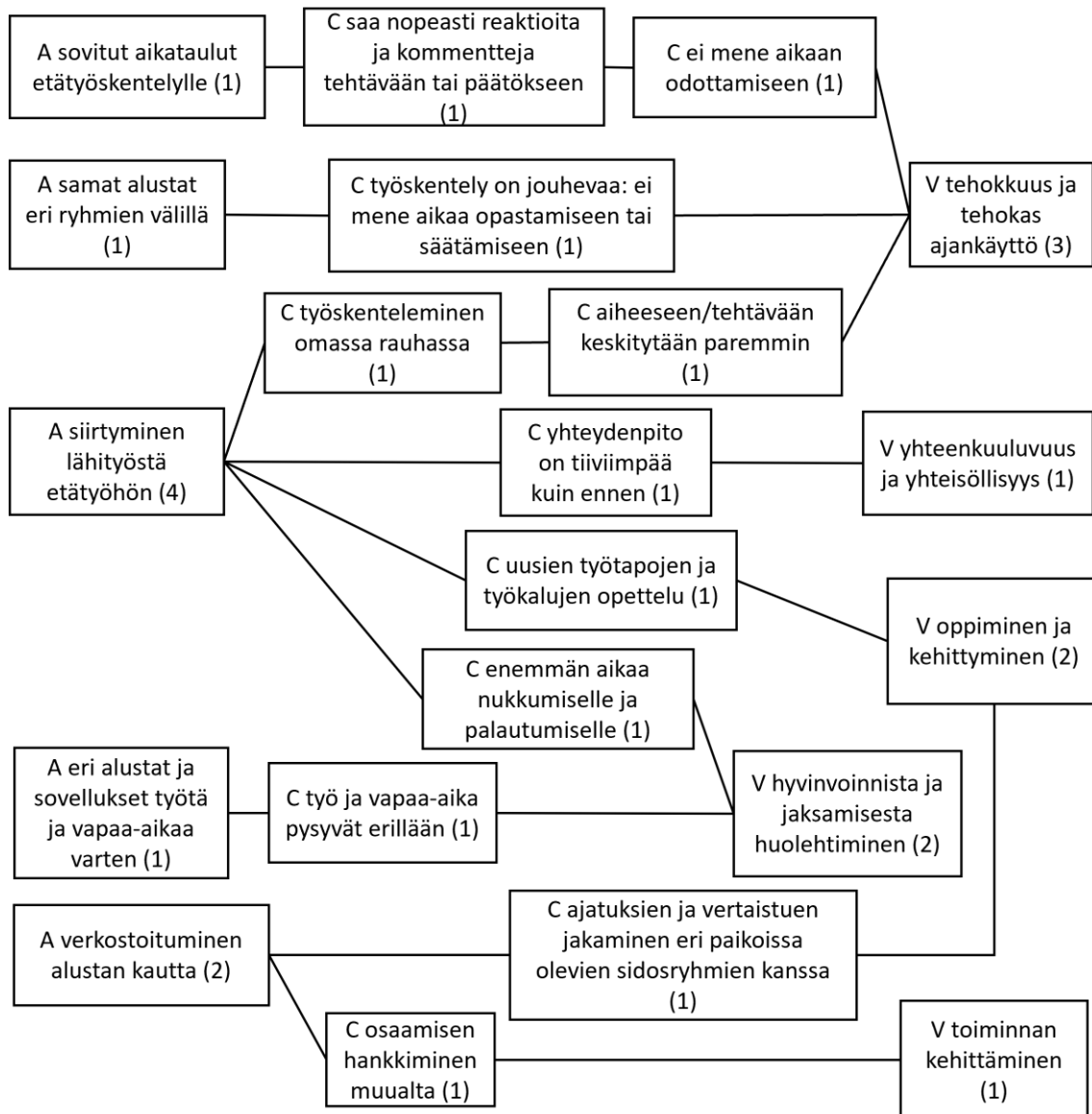
Yhteistyöalustat, kuten Howspace ja Miro, mahdollistavat työpajatyöskentelyn etätyössä. Tämä nähtiin positiivisena kahdessa arvoprosessissa. Ensimmäisessä yhteistyöalustan mahdollisuuksia työpajatyöskentelylle pidettiin tärkeänä, jotta tiimin toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää, vaikka oltaisiinkin etätyössä. Haastateltavan (JT22_1_4) sanojen mukaan etätyön aikana ei olla "jäätty tuleen makaamaan", vaan tiimin toimintaa on voitu viedä eteenpäin yhteistyöalustan erilaisten menetelmien avulla. Toiminnan suunnitteleminen ja kehittäminen oli tärkeää oppimisen ja kehittymisen kannalta. Toisessa arvoprosessissa kyse oli siitä, että etänä järjestettävään työpajaan keskitytään kasvokkaistyöpajaa paremmin, mikä oli tärkeää työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta.

Työpajatyöskentely yhteistyöalustalla nähtiin negatiivisena tilanteissa, joissa työpajassa on monta eri ihmistä. Työpajatilaan tulee liikaa kommentteja tehtävää työtä tai päätöstä varten, eikä kaikkia kommentteja ole mahdollista läpikäydä työpajassa riittävällä tavalla. Tämä yhdistettiin kokonaiskuvan hämärtymiseen ja sitä kautta epävarmoihin tai epäoikeudenmukaisiin päätöksiin sekä huonompaan lopputulokseen.

6.7 Etätyöskentely yhteistyöalustalla

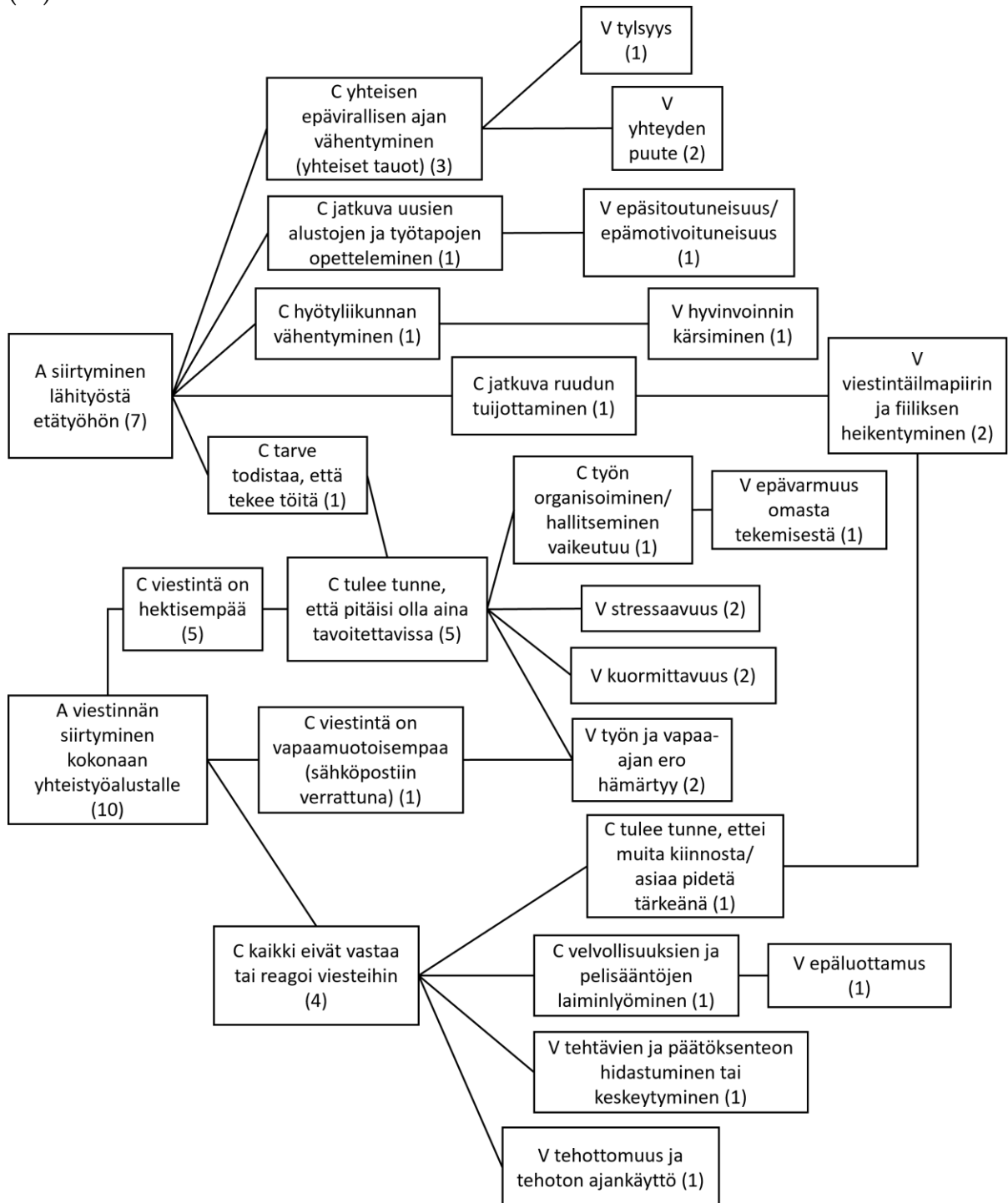
Yhteistyöalustan ominaisuuksien käytön, käyttötilanteiden sekä niihin liittyvien käytäntöjen lisäksi haastateltavat kertoivat etätyöskentelykäytännöistä, viestinnän siirtymisestä yhteistyöalustalle sekä siirtymisestä lähityöstä etätyöhön. Etätyöskentely yhteistyöalustalla -teemakartoissa käsitellään niihin liittyviä arvoprosesseja.

Arvon yhteisluontiin johtavia arvoprosesseja kuvataan positiivisessa teemakartassa kuviossa 16. Teemakartan yleisimmät arvoprosessit käsittelevät siirtymistä lähityöstä etätyöhön (4).



KUVIO 16 Etätyöskentely yhteistyöalustalla (positiivinen)

Arvon yhteistuoamiseen johtavia arvoprosesseja kuvataan negatiivisessa teemakartassa kuviossa 17. Teemakartan arvoprosesseissa kyse on siirtymisestä lähityöstä etätööhön (7) ja viestinnän siirtymisestä kokonaan yhteistyöalustalle (10).



KUVIO 17 Etätöskentely yhteistyöalustalla (negatiivinen)

Positiivisessa teemakartassa etätööhön siirtymistä käsiteltiin neljän seurauksen kautta. Ensimmäisessä arvoprosessissa etätööhön siirtyminen yhdistettiin te-

hokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön, koska työtä voi tehdä omassa rauhassa, jolloin tehtäviin voi keskittyä paremmin. Toisessa etätyöhön siirtyminen yhdistettiin siihen, että yhteydenpito on tiiviimpää kuin aiemmin lähityössä. Tätä pidettiin tärkeänä yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kannalta. Haastateltava (JT26_1_6) kertoi, että korona-ajan alusta alkaen tiimillä on ollut viikoittain tai vähintään kerran viikossa tiimipalaveri Teamsissä ja että sähköinen yhteydenpito on ollut helppoa aiemmin eri rakennuksissa työskennelleiden tiimiläisten kanssa. Tämän vuoksi haastateltavasta tuntui, että tiimiläiset ovat enemmän tekemisissä keskenään etätyössä kuin lähityössä.

Kolmannessa arvoprosessissa etätyöhön siirtyminen yhdistettiin uusien työtapojen ja työkalujen opetteluun, mitä pidettiin positiivisena oppimisen ja kehittymisen takia. Neljännessä etätyöhön siirtyminen nähtiin positiivisena siksi, että tiimiläisillä on enemmän aikaa nukkumiselle ja palautumiselle, mitä puolestaan pidettiin tärkeänä hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisen kannalta. Haastateltava kuvaili, miten etätyön tekeminen antaa enemmän aikaa nukkumiselle:

C ...Et jos aatellaan ennen vaikka mulla alko palaveri klo 8, niin mä heräsin viimeistään klo 7, et mä kerkeen syyä aamupalan, pukee päälle ja lähtee sinne paikkaan. C Niin nyt mä herään 5 vaille 8, kun mä herään tähän ruudun ääreen. C Et tavallaan mä saan nukkuu pidempään ja palautua, ja se on siis sillä tavalla tehokkaampaa. V Musta tuntuu, että varsinkin nuoret nukkuu liian vähän ja tavallaan vähätellään unen arvoa. V Ja siks varmaan monelle on tehny hyvää tää Zoom-arki, et on saanu nukkuu pidempään, koska tietenkkin, jos palautuu paremmin, niin asiat jää paremmin muistiin ja sä jaksat keskittyä vähän paremmin siihen seuraavaan päivään ja sulla on enemmän energiaa ja luultavammin myös positiivisempi mieli...(JT18_1_4)

Kahdessa positiivisessa arvoprosessissa käsiteltiin verkostoitumista. Verkostoitumalla yhteistyöalustan kautta tiimiin voidaan hankkia osaamista muualta kuin omasta kaupungista, mitä pidettiin tärkeänä toiminnan kehittämisen kannalta. Lisäksi verkostoituminen alustan kautta yhdistettiin siihen, että ajatuksia ja vertaistukea voidaan jakaa eri paikoissa olevien sidosryhmien kanssa. Tätä puolestaan pidettiin tärkeänä oppimisen ja kehittymisen kannalta.

Lisäksi yhdessä arvoprosessissa haastateltava kertoi, että hänen tiiminsä on sopinut aikataulut etätyöskentelylle, jolloin tehtävien ja päätöksien tekemiseksi voidaan saada nopeasti reaktioita ja kommentteja. Tämä oli tärkeää tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia, sillä työaikaa ei haluta käyttää odottamiseen. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kertoo sovituista aikatauluista etätyöskentelylle:

A Me ollaan sovittu, että 8.15-16 niin periaatteessa silloin oletetaan, että ollaan viestintävälineiden, jos ei oo toisin ilmoitettu, et on vaikka lomalla tai jossain, äärellä, niin sillonn oletetaan, että sä vastaat niihin viesteihin, mitä sillonn tulee tai reagoit jotenkin niinä kellonaikojen välillä. C Sen takia, että nimenomaan, et jos on jotain tärkeätä asioita, C niin sillonn vähän niinkun ollaan yhdessä sovittu, ettei sitten ootella mitään yhen ihmisen vastausta niinku montaa päivää. C Jouhevoittavaa päätöksentekoprosessia. V Sitten nimenomaan saadaan vietyä niitä, niinku toimeenpannaan niitä päätöksiä nopeesti. V Et varsinkin, jos on semmosia, et tarvii nimenomaan 12

ihmisen äänen eikä vaikka vaan suurimman osan, et silloin saadaan toimeenpanna, että sitten ei mee sitä työaikaan siihen, että odotetaan. Normaalistihan sä voisit kävellä toisen työhuoneeseen ja kysyä, että hei mites tää oli, niin sitten nyt kun ei voi semmosta tehdä niin. (JT21_1_1)

Kahdessa arvoprosessissa käsiteltiin käytetyn alustan merkitystä työskentelyssä ja vapaa-ajalla. Ensimmäisessä käsiteltiin sitä, että eri ryhmillä on käytössään samat alustat. Samojen alustojen käyttö yhdistettiin työn jouhevuuteen, sillä etäkokouksessa ei mene aikaa opastamiseen tai säätämiseen, kun alusta on kaikille tuttu. Tämä oli tärkeää tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön takia. Toisessa kyse oli eri alustojen ja sovelluksien käyttämisestä työssä ja vapaa-ajalla. Arvoprosessin mukaan työ ja vapaa-aika pysyvät erillään, kun niissä käytetään eri alustoja ja sovelluksia. Tämä oli tärkeää hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimisen takia.

Monet negatiivisen teemakartan arvoprosesseista käsitelivät viestinnän siirtymistä kokonaan yhteistyöalustalle. Tämä yhdistettiin siihen, että viestintä on hektisempää kuin aiemmin. Yhteistyöalustalla viestejä voidaan laittaa milloin vain ajasta ja paikasta riippumatta. Viestinnän hektisyyttä pidettiin negatiivisena, koska silloin voi tulla tunne siitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa tai vastaamassa viesteihin. Tätä pidettiin negatiivisena kuormittavuuden, stressaavuuden sekä työn ja vapaa-ajan eron hämärtyamisen takia. Seuraavassa sitaattissa haastateltava kuvailee viestinnän hektisyyttä ja tunnetta siitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa:

A Mua jotenkin ahdistaa se, että niinku mun työssä varsinkin pitää niinku sähköposteihin ja Teams-viesteihin, jotenkin on muotoutunu sellanen oletus, että pitäis vastata heti. A Pitäis aina muistaa siellä Teamsissä laittaa se oma tila sille jollekin värille, jos onkin lounaalla. A Mutta jotenkin se tietokone on siinä vieressä ja huomaa tossa olohuoneessa, että "voi perkele, sieltä taas tuli joku viesti", et se on koko ajan siinä. A Ja vaikka mä sanoin, että joskus tarvii niitä kattoo, että "onko kaikki paikalla, nyt pitäis pitää kokous", kun se on tarpeellista, mutta kun musta tuntuu, että tätä samaa periaatetta on nyt ruettu hyödyntämään niinku ei-kiireellisissä asioissa. C Mä en tykkää siitä, että pitäis olla koko ajan sillee tavoitettavissa. C Varsinkin niinkun näin etäaikana, kun ollaan täällä keittiön pöydillä ja meidän pitäis saada välillä taukojumppaa tehtyä tai kotona lounasta tehtyä, mitä vaan. C Se tunne siitä, et viesti pingahtaa sieltä ja tunne siitä, et "ah nyt siihen pitää vastata". C Se on negatiivista sen takia, että tuntuu, että pitäis olla liimautunu tähän koneen äärelle. V Se on stressaavaa. (JT4_2_4)

Lisäksi haastateltava kertoo seuraavassa, että edes oman tilan vaihtaminen vapaasta varatulle ei estä viestien tulemistä ja että aiemmin sähköpostiviestien kanssa oli tottunut siihen, ettei viesteihin tarvitsisi vastata heti.

C Ei se auta: se ongelma on Teamsissä, et niitä viestejä tulee siitä omasta tilasta huolimatta. C Ihmiset ei joko osaa kattoo sitä tilaa tai sit ne ajattelee, että se vastaa sitte ku kerkeää. C Mutta ku se ongelma on, että ehkä jollain on se ajattelutapa että "no se vastaa ku kerkeää" ja joillai taas on se, että "eiku tähä pitäis nyt vastata heti". C Sit tulee heti kysymyksiä että "ootko sä nyt siellä paikalla, et vastaa". C Mä oon ehkä tottunu sähköpostiin sellasena kanavana, että jos on sellasta asia, joka ei vaadi heti vastausta, sen voi laittaa sähköpostilla. C Mut kun musta tuntuu, että ne kaikki viestit

on siirtynyt vähän Teamsiin niinku tiimin sisällä, niin se on ehkä tehnyt viestinnästä vähän hektisempää ainakin meidän tiimissä. (JT4_2_5_a)

Toisaalta viestinnän siirtyminen kokonaan yhteistyöalustalle yhdistettiin siihen, että kaikki eivät vastaa tai reagoi viesteihin. Viestit voivat koskea tehtäviä tai päätöksiä, joihin tarvitaan mielipiteitä muilta. Tätä pidettiin negatiivisena tehottomuuden ja tehoton ajankäytön sekä tehtävien ja päätöksenteon hidastumisen tai keskeytymisen takia. Arvoprosesseissa käsiteltiin myös sitä, että tiimiläinen laiminlyö velvollisuuksiaan ja tiimin pelisääntöjä, jos hän ei vastaa tai reagoi viesteihin. Lisäksi viestin lähettäjä voi kokea, ettei viestin asia kiinnosta muita tai sitä ei pidetä tärkeänä. Näitä seurauksia pidettiin negatiivisina epäluottamuksen sekä viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentymisen takia.

Yhdessä arvoprosessissa viestinnän siirtyminen kokonaan yhteistyöalustalle liitettiin myös siihen, että viestintä on vapaamuotoisempaa kuin sähköpostissa. Haastateltava yhdisti tämän työn ja vapaa-ajan eron hämärtymiseen, koska viestintä yhteistyöalustalla muistuttaa vapaa-ajan viestintää. Haastateltavan (JT4_2_5_b) mukaan hän on tottunut siihen, että vapaa-ajalla laitetaan vapaamuotoisia viestejä ja työajalla ”kunnon järkeviä, hyvän kieliopin sähköpostiviestejä”.

Myös negatiivisissa arvoprosesseissa käsiteltiin siirtymistä lähityöstä etätyöhön. Siirtyminen etätyöhön yhdistettiin yhteisen epävirallisen ajan vähentymiseen, jatkuvaan uusien alustojen ja työtapojen opettelemiseen, hyötyliikunnan vähentymiseen, jatkuvaan ruudun tuijottamiseen sekä tarpeeseen todistaa tekevänsä töitä.

Yhteisen epävirallisen ajan vähentyminen näkyi muun muassa siten, ettei etäaikana ole yhteisiä taukoja. Tätä pidettiin negatiivisena tylsyyden ja yhteyden puutteen takia. Esimerkiksi seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee taukojaan etätyössä:

C ...Niin ja sitten vielä, minkä on huomannu tässä, kun on normaalisti oltu livenä, niin sitten jos on ollu tauko, C niin sitten on päässy keskustelemaan ihmisten kanssa ja juttelemaan semmosia niinku arkisia kivoja juttuja. C Mutta sitten kun on kotona, niin on vaan yksin siellä tauoilla ja sitten vähän niinku vaan saattaa siirtyä sieltä tietokoneelta puhelimelle ja kattoo sitä. C Niin tauot on myöskin semmosia paljon tylsempiä tälleen etäaikaan. C Ei oo niitä semmosia arjen hauskoja hetkiä, joista tauoilla monesti tiimikavereiden kanssa jutellaan kaikkee kivaa, vaihdellaan kuulumisia...V Se hauskuus vähenee... (JT25_2_2)

Positiivisessa arvoprosessissa uusien työtapojen ja työkalujen opettelua pidettiin positiivisena oppimisen ja kehittymisen takia. Negatiivisessa jatkuvaa uusien alustojen ja työtapojen opettelemista käsittelevässä arvoprosessissa toinen haastateltava (JT23_2_3_a) puolestaan kuvaili, kuinka etätyössä hän on joutunut jatkuvasti opettelemaan käyttämään erilaisia alustoja, vaikka hän ei osaa käyttää ensimmäistäkään kunnolla. Hän kertoi, että esimerkiksi Zoomissa ollessa saatetaan samaan aikaan käyttää toista alustaa, kuten Miroa tai Trelloa. Haastateltava koki jatkuvan uusien alustojen ja työtapojen opettelemisen epämotiivivana.

Hyötyliikunnan vähentymisellä viitattiin siihen, ettei etätyössä tarvitse liikkua pois kodista. Tämä nähtiin negatiivisena hyvinvoinnin kärsimisen takia. Jatkuva ruudun tuijottamista puolestaan pidettiin ärsyttävänä, eli se nähtiin negatiivisena viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentymisen kannalta.

Lisäksi yhdessä negatiivisessa arvoprosessissa siirtyminen etätyöhön yhdistettiin aiheettomaan tarpeeseen todistella tekevänsä töitä. Haastateltava kertoi tämän johtuvan siitä, että etätyössä muut eivät näe hänen tekevän töitä. Haastateltava kuvaili tätä näin:

C ... ja sillon kun on kotitoimistossa, niin on jotenkin tämmönen ehkä vähän vääristynytkin käsitys, että pitää jotenkin todistaa, että en täällä imuroi tai en täällä niinku syljeskele kattoon tai ulkoile asiattomasti, vaikka sekin niinku, kyllä me tehdään niin, et me saatetaan osallistua kokouksiin kävelen, et se ei oo niinku kiellettyä. C Mut et on jotenkin semmonen olo, että kun on toimistotyössä ja toimistossa läsnä, niin ihmiset näkee, että okei nyt se ei oo tossa sen pisteellä ja ne yleensä tietää et okei se on lähteny lounaalle tai se on menny käymään kahvilla tai se on lähteny kokoukseen tai jotain. C Mut et mun luonteenpiirteellä on joskus vähän hankalaa se, että jotenkin haluaa todistaa, että kyllä sitä täälläkin töitä tehdään, vaikka kyllähän kaikki sen tietää ja toisaalta ei voi niinku ihan hulluna aina painaakkaan, että kaikki on niinkun tiedollisella tasolla fine, mutta se tunnepuoli niinku saattaa joskus asiattomaan tasoon nousta omalta kannalta. C Että pitäis ehkä pitää tarkemminkin huolta tauoista ja semmosista, että kun on syömässä tai on kahvilla tai muuta, niin sitten myös oikeasti pitäis sen tauon, eikä niin, että sitten niinku se leipä suussa tai keittolusikka suussakin toisella kädellä räplää konetta ja yrittää jotain kiireellistä asiaa siinä samalla tehdä... (JT13_2_3)

Haastateltava koki, että tarve todistella tekevänsä töitä on yhteydessä tunteeeseen siitä, että hänen pitäisi olla aina tavoitettavissa. Tämän hän puolestaan näki negatiivisena työn organisoimisen ja hallitsemisen vaikeutumisen ja lopulta omaan tekemiseen heijastuvan epävarmuuden takia:

V ...mut sit kun tulee paljon kaikkee yhtä aikaa, niin siitä tulee semmonen olo, että "nyt tää kohta lipeää tää koko paketti käsistä ja että koska tää korttipino kaatuu"... (JT13_2_3)

6.8 Keskeiset seuraukset ja niihin liittyvät ominaisuudet ja arvot

Kaikille ominaisuus-, seuraus- ja arvokoodeille laskettiin kokonaisesiintymismäärät, jotka tarkoittavat sitä, kuinka monessa ketjussa koodi kaiken kaikkiaan esiintyy (ks. liitteet 4 ja 5). Kokonaisesiintymismäärien avulla voidaan löytää teemakarttojen niin sanotut keskeiset ominaisuudet, seuraukset ja arvot.

Positiivisten teemakarttojen kymmenen keskeistä ominaisuutta olivat seuraavat: etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (22); viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (22); pikakokoukset (video- ja äänipuhelut) (11); viestien hiominen ja muotoilu (tekstimuotoilu, hymiöt jne.) ennen lähetystä (11); tiedon tallentaminen alustalle (tiedostoja ei ole useassa paikassa)

(10); kameran pitäminen päällä (8); viestinnän jakaminen kanaviin aiheiden tai projektien mukaan (8); tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö (7); tiedostojen järjesteleminen kansioihin (7); ja pienryhmiin (pienryhmätiloihin/breakout roomeihin) jakautuminen kokouksen sisällä (6). Kaikki edellä mainituista ominaisuuksista esiintyivät myös ketjuissa, jotka haastateltavat arvottivat tärkeimmiksi haastattelujen lopussa.

Negatiivisten ketjujen kymmenen keskeistä ominaisuutta puolestaan olivat seuraavat: etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (42); monien etäkokousten järjestäminen putkeen tai samana päivänä (18); yhteyksien pätkiminen (17); viestien lukeminen ja niihin reagoiminen eriaikaisesti muiden kanssa (ei viestien tultua) (15); kameraa ei pidetä päällä/kamera ei toimi (13); ei käytäntöjä sille, millaista tietoa jaetaan ja seurataan missäkin kanavassa (10); viestinnän siirtyminen kokonaan yhteistyöalustalle (10); saapuneista viesteistä tulee ilmoituksia (9); viestejä tulee ryhmiin, kanaviin ja yksityisviesteihin sekä sähköpostiin (8); ja viestien lukeminen ja niihin reagoiminen heti kun ne tulevat (8). Myös nämä ominaisuudet esiintyivät ketjuissa, jotka haastateltavat arvottivat tärkeimmiksi haastattelujen lopussa.

Teemakartat muodostettiin ominaisuuksien mukaan. Monissa teemakartoissa esiintyi kuitenkin samoja seurauksia. Jotta seurauksiin liittyviä ominaisuuksia olisi helpompi hahmottaa, keskeisiä seurauksia ja niihin liittyviä keskeisiä lisäseurauksia, ominaisuuksia ja arvoja kuvataan taulukossa 8 (positiiviset seuraukset) ja taulukossa 9 (negatiiviset seuraukset).

Keskeisille lisäseurauksille, ominaisuuksille ja arvoille lasketut esiintymismäärät kertovat, kuinka monesti koodi esiintyy seuraukseen liittyvässä arvoprosessissa. Taulukoiden rakentamisessa huomioitiin se, että ketjuihin saattoi liittyä lisäseurauksia. Esimerkiksi useimmat keskeiset negatiiviset seuraukset liittyivät toisiinsa. Esimerkiksi seuraus ”läsnäolon kärsiminen / passivoituminen” esiintyi osana keskittymisvaikeuksia sekä nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittämisen vaikeutumista käsitteleviä arvoprosesseja. Siksi tällaisia seurauksia käsiteltiin niihin vahvasti liittyvien keskeisten seurauksien lisäseurauksina. Keskeiset seuraukset kattoivat yhtä ominaisuutta lukuun ottamatta kaikki keskeiset ominaisuudet. Negatiivisten teemakarttojen keskeinen ominaisuus ”ei käytäntöjä sille, millaista tietoa jaetaan ja seurataan missäkin kanavassa (10)” jakautui useaan eri seuraukseen, jotka eivät olleet osa keskeisiä seurauksia.

TAULUKKO 8 Positiiviset arvoprosessit keskeisten seurauksien mukaan

Seuraus	Keskeiset lisäseuraukset	Keskeiset ominaisuudet	Keskeiset arvot
C tieto on helpposti ja nopeasti kaikkien löydettävissä ja saatavilla (23)	C tietoa ei tarvitse kysellä tai välittää muille (13)	A tiedon tallentaminen alustalle (tiedostoja ei ole useassa paikassa) (10) A tiedostojen järjestelminen kansioihin (4) A viestinnän jakaminen kanaviin aiheiden tai projektien mukaan (6)	V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö (13) V ei tarvitse häiritä tai tulla häirityksi (4) V työtehtävien eteneminen ja valmistuminen (2)
C saa nopeasti reaktioita ja kommentteja tehtävään tai päätökseen (19)	-	A pikakokoukset (video- ja äänipuhelut) (7) A viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (5) A saapuneista viesteistä tulee ilmoituksia (4)	V työtehtävien eteneminen ja valmistuminen (7) V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö (6)
C ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen tai siirtymisiin (15)	C jää enemmän aikaa työtehtävien tekemiselle (7) C pääsee nopeasti jatkamaan muita tehtäviä tai toiseen kokoukseen (3)	A etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (15)	V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö (8)
C kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua (11)	-	A viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (5) A tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö (3) A puheenvuorojen jakaminen kaikille (2)	V sitoutuneisuus (3) V yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys (3)
C enemmän keskustelua ja osallistumista monilta eri henkilöiltä (9)	C kannustaa "hiljaisempia" tiimiläisiä jakamaan ajatuksiaan ja mielipiteitään (7)	A keskustelualueen (chat) käyttäminen (5) A pienryhmiin (pienryhmätiloihin/breakout roomeihin) jakautuminen kokouksen sisällä (3)	V uudet oivallukset ja ideat (4) V reiluus ja tasapuolisuus (2)
C mahdollistaa nonverbaalien eleiden, reaktioiden ja fiiliksen tulkittamisen ja välittämisen (8)	C aiheeseen tai tehtävään keskittään paremmin (4) C kokonaisvaltaisempi käsitys muiden mielipiteistä (2)	A kameran pitäminen päällä (8)	V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö (2) V reiluus ja tasapuolisuus (2) V luonnollinen viestintä ja vuorovaikutus (2)

Seuraus	Keskeiset lisäseuraukset	Keskeiset ominaisuudet	Keskeiset arvot
C viesti välittyy halutulla tavalla (merkitys, sävy, tunnelma jne.) (8)	-	A viestien hiominen ja muotoilu (tekstimuotoilu, hymiöt jne.) ennen lähetystä (7)	V ei tulkintavirheitä ja väärinymmärryksiä (4) V hyvä viestintäilmapiiri ja fiilis (3)
C ajatuksien jakaminen tiimin kesken (5)	C vertaistuen saaminen (5)	A viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (5)	V yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys (3)
C metatiedon ja ajankohtaistiedon välittyminen (5)	C tehtävien koordinointi (3) C pysyy kärryllä oman ydinkanavan tai projektin ulkopuolisesta keskustelusta (1)	A viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (5)	V tehtävien ja toiminnan jatkuvuus: tieto ei ole toisen/toisten varassa (3)
C olennaisen tiedon tai kysymyksen välittäminen kerralla/yhdessä viestissä (5)	-	A viestien hiominen ja muotoilu (tekstimuotoilu, hymiöt jne.) ennen lähetystä (3) A viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (2)	V tehokkuus ja tehokas ajankäyttö (3)

TAULUKKO 9 Negatiiviset arvoprosessit keskeisten seurauksien mukaan

Seuraus	Keskeiset lisäseuraukset	Keskeiset ominaisuudet	Keskeiset arvot
C keskittyminen vaikeutuu/ajatukset siirtyvät asiasta toiseen (37)	C läsnäolo kärsii / passivoituminen (12) (etäkouksissa) C aiheuttaa lisätyötä (3) (viestien ilmoitukset)	A etäkouksien ja -tapahtumien järjestäminen (10) A saapuneista viesteistä tulee ilmoituksia (9) A viestien lukeminen ja niihin reagoiminen heti kun ne tulevat (8) A monien etäkousten järjestäminen putkeen tai samana päivänä (7)	V huonompi lopputulos (7) V kuormittavuus (6) V epäkohteliaisuus/epäkunnioitus muita kohtaan (5) V tehottomuus ja tehoton ajankäyttö (4)

Seuraus	Keskeiset lisäseuraukset	Keskeiset ominaisuudet	Keskeiset arvot
C nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittäminen vaikeutuu (21)	C puheenvuorojen vaihtuminen vaikeutuu (päälle puhuminen) (15) C jää keskustelun ulkopuolelle/ei pysty esittämään näkökulmiaan (7) C läsnäolo kärsii / passivoituminen (10) C fiiliksen ja mielipiteiden tulkitseminen vaikeutuu (10)	A etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (10) A kameraa ei pidetä päällä/kamera ei toimi (13)	V viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentyminen (12) V yhteyden puute (6) V epävarmat/ epäoikeudenmukaiset päätökset (4)
C aikaa kuluu hukkaan/odottamiseen (13)	C asioita ei ehditä käsitellä/kokous venyy (5)	A yhteyksien pätkiminen (7) A alustan toimintojen (kamerat, mikit yms.) kanssa säätäminen (5)	V viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentyminen (4) V tehottomuus ja tehoton ajankäyttö (3) V aikataulun pettäminen (3)
C jotain tärkeää voi jäädä lukematta ja reagoimatta (10)	-	A viestien lukeminen ja niihin reagoiminen eriaikaisesti muiden kanssa (ei viestien tultua) (8)	V virheet ja epäonnistuminen (2) V epäkohteliaisuus/ epäkunnioitus muita kohtaan (2)
C tulee tunne, että pitäisi olla aina tavoitettavissa (8)	-	A viestinnän siirtyminen kokonaan yhteistyöalustalle (5) A viestejä tulee ryhmiin, kanaviin ja yksityisviesteihin sekä sähköpostiin (3)	V kuormittavuus (3) V stressaavuus (2)
C jotain tärkeää voi jäädä kuulematta/sanomatta (7)	C aiheuttaa lisätyötä (2)	A yhteyksien pätkiminen (7)	V tehottomuus ja tehoton ajankäyttö (2)

Keskeiset yhteisluodut arvot olivat tehokkuus ja tehokas ajankäyttö (47), työtehtävien eteneminen ja valmistuminen (16), yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys (11), oppiminen ja kehittyminen (9) sekä uudet oivallukset ja ideat (8). Keskeiset yhteistuhotut arvot puolestaan olivat viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentyminen (21), tehottomuus ja tehoton ajankäyttö (20), kuormittavuus (19), tehtävien ja päätöksenteon hidastuminen tai keskeytyminen (12) sekä huonompi lopputulos (11). Useimmat näistä esiintyvät myös yllä olevissa taulukoissa.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja verrataan tutkimuksen tuloksia aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen teoreettiset ja käytännön kontribuutiot. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä tutkimuksessa yhteistyöalustan arvoprosesseja tarkasteltiin yksittäisten tiimin jäsenten näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva arvoprosesseista yhteistyöalustalla. Tässä osiossa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin:

- Miten arvon yhteisluontia ja yhteistuhomista tapahtuu yhteistyöalustalla tiimin jäsenten näkökulmasta?
- Millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa?
- Millaisia mahdollisuuksia (arvon yhteisluonti) ja haasteita (arvon yhteistuhominen) yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy?

7.1.1 Arvon yhteisluonnin ja yhteistuhomisen piirteet

Tässä osuudessa vastataan tutkimuksen kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin osittain jo kirjallisuuskatsauksen aikana (ks. luku 4). Tässä osuudessa kirjallisuuskatsauksen näkemyksiä tarkennetaan empiirisen osuuden tulosten perusteella.

Kirjallisuuskatsauksen luvussa neljä tiimin jäsenen yhteistyöalustan käyttökontekstia havainnollistettiin Kleinaltenkampin ym. (2017) tutkimuksen mukaisesti käyttökeskittymänä, jossa tiimin jäsen on päätoimija ja muut tiimiläiset ovat muita toimijoita. Yhteistyöalusta on pääresurssi, koska tiimin jäsen ja muut tiimiläiset käyttävät sitä ja koska sen kautta integroidaan muita resursseja, ku-

ten tiimin jäsenen ja muiden tiimiläisten tietoa, taitoa, ajatuksia ja aikaa sekä tiedostoja ja liitteitä. Tämän tutkimuksen arvoprosessien perusteella tiimin jäsenet jakavat resurssejaan yhteistyöalustalla esimerkiksi lähettämällä viestejä, keskustelemalla etäkokouksissa sekä tallentamalla, jakamalla ja muokkaamalla tiedostoja.

Tulosten perusteella yhteistyöalustan ominaisuudet voivat vaikuttaa yhteistyöalustan rooliin pääresurssina. Yhteistyöalustan ominaisuudet itsessään voivat mahdollistaa, tukea tai vaikeuttaa arvon yhteisluontia yhteistyöalustalla. Esimerkiksi tiimin yhteinen kanava mahdollistaa arvon yhteisluontia siten, että tiimin jäsenillä on paikka jakaa tietoaan ja ajatuksiaan viesteillä. Kanavat, kansiorakenteet, viestien ketjutukset ja hashtagit tukevat arvon yhteisluontia siten, että tarvittu tieto on helposti kaikkien löydettävissä. Keskustelualue, jossa viestit näyttävät samanarvoisilta ja ovat allekkain, voi puolestaan vaikeuttaa arvon yhteisluontia, kun viestimassaa joutuu rullaamaan tarvitun tiedon löytämiseksi. Näytön jakaminen etäkokouksessa puolestaan tukee arvon yhteisluontia siten, että tiimin jäsenet ymmärtävät helpommin, mistä on kyse. Esiintymistilanteessa näytön jakaminen kuitenkin vaikeuttaa arvon yhteisluontia, kun muiden fiiliksen ja mielipiteiden tulkitseminen vaikeutuu. Yhteistyöalustan rooliin pääresurssina vaikuttaa kuitenkin merkittävästi myös se, millaisia odotuksia ja käytäntöjä yhteistyöalustan ominaisuuksien käyttöön liittyy. Tätä käsitellään myöhemmin tässä osiossa.

Tulosten perusteella muiden tiimiläisten rooli tiimin jäsenen käyttökeskittymässä eli osallistuminen tiimin jäsenen arvoprosessiin voi olla yhtäaikaista tai eriaikaista. Esimerkiksi etäkokouksissa ja pikakokouksissa tiimin jäsenet jakavat resurssejaan eli osallistuvaan arvoprosessiin yhtäaikaisesti. Osallistuminen on yhtäaikaista myös silloin, kun tiimin jäsenet muokkaavat yhdessä tiedostoa. Tiimin jäsen voi myös esimerkiksi etsiä yhteistyöalustalle lähetettyjä viestejä tai tiedostoja esimerkiksi tehtävien tekemiseen. Tällaisissa tilanteissa muut tiimiläiset, jotka ovat aiemmin lähettäneet alustalla viestejä kaikkien nähtäville tai tallentaneet alustalle tiedostoja, osallistuvat tiimin jäsenen arvoprosessiin eriaikaisesti. He ovat osallistuneet tiimin jäsenen käyttökeskittymään ennen tiimin jäsenen arvoprosessin alkamista.

Yhteistyöalustan arvoprosessit näyttävät erilaisina eri toimijoille, kuten arvoprosesseja koskeva tutkimus esittää (esim. Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Edwardsson ym., 2011; Vafeas ym., 2016). Tämä johtuu tiimin jäsenen näkökulmasta. Esimerkiksi saapuneiden viestien ilmoitukset nähtiin positiivisena viestejä lähettäneiden näkökulmasta ja negatiivisena viestejä vastaanottaneiden näkökulmasta. Viestin lähettäjä saavuttaa tavoitteensa saamalla nopeita kommentteja ja reaktioita askarruttavaan kysymykseen (arvon yhteisluonti). Viestin vastaanottajan tehtävä kuitenkin keskeytyy viestin lukemisen ajaksi, mikä voi häiritä keskittymistä (arvon yhteistehoaminen). Etäkokouksessa keskustelualueen käyttäminen voi auttaa tiimin jäsentä saamaan äänensä kuuluviin (arvon yhteisluonti), mutta puheenvuoroa pitävän tiimin jäsenen näkökulmasta keskustelualueelle tulevat viestit voivat häiritä puheenvuoron pitämistä ja tehdä keskustelusta katkonaista (arvon yhteistehoaminen). Näytön jakaminen voi

auttaa kuuntelijoita ymmärtämään, mistä on kyse (arvon yhteisluonti). Esiintyjän näkökulmasta näytön jakaminen voi kuitenkin vaikeuttaa kuuntelijoiden fiiliksiä ja mielipiteiden tulkintaa (arvon yhteistuoaminen).

Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestämiseen liittyvät arvoprosessit ovat tulosten perusteella ristiriitaisia saman tiimin jäsenen näkökulmasta. Tämä vastaa tutkimusta, jonka mukaan arvon yhteisluontia ja yhteistuoamista voi tapahtua yhtäaikaaisesti saman toimijan näkökulmasta (Vartiainen & Tuunanen, 2016; Laud ym., 2019). Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestämiseen liittyvät ristiriitaiset arvoprosessit esitettiin luvun kuusi taulukossa 7. Esimerkiksi arvon yhteisluonnin näkökulmasta etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen liittyy erityisesti tehokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön, kun matkustamiselta vapautuva aika säästyy työtehtävien tekemiselle. Samaan aikaan etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen yhdistettiin arvon yhteistuoamiseen, kun kokouksen tehtävien ja asioiden käsittely voi hidastua tai kärsiä sisällöllisesti esimerkiksi keskittymisvaikeuksien, päälle puhumisen sekä fiiliksiä ja mielipiteiden tulkitsemisen vaikeutumisen takia. Toisin sanoen etäkokouksia ja -tapahtumia järjestämällä arvoa yhteistuhotaan kokouksen ulkopuolisten tehtävien tekemisen osalta. Samanaikaisesti arvoa yhteistuhotaan kokoukseen liittyvien tehtävien osalta. Tämä on ristiriidassa siksi, että arvoprosessien perusteella tiimin jäsenet pyrkivät edistämään tehtäviään ja suoriutumaan niissä hyvin. Tämän osoittavat tehtävien tekemiseen liittyvien arvoprosessien arvot, kuten tehokkuus ja tehokas ajankäyttö, työtehtävien eteneminen ja valmistuminen, hyvä lopputulos ja päätöksenteon oikeellisuus.

Lisäksi etäkokouksien ja -tapahtumien havaittiin olevan lähikokouksia asiakeskeisempiä. Arvon yhteisluonnin näkökulmasta kokouksien asiakeskeisyys nähtiin positiivisena tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön ja sitä kautta työtehtävien etenemisen ja valmistumisen kannalta. Lisäksi etäkokouksien myötä kokousaikojen havaittiin lyhentyneen, mikä edistää tehokkuutta ja tehokasta ajankäyttöä. Samaan aikaan arvon yhteistuoamisen näkökulmasta kokouksien asiakeskeisyys yhdistettiin työn ulkopuolisen keskustelun vähentymiseen ja siten tylsyyteen, kuormittavuuteen, yhteyden puutteeseen sekä epäsitoutuneisuuteen ja epämotivoituneisuuteen.

Tulokset osoittavat yhtenäisten odotuksien ja toimivien käytäntöjen merkityksen yhteistyöalustojen arvoprosesseille. Arvoprosesseja koskevan tutkimuksen mukaisesti (Echeverri & Skålén, 2011; Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Smith, 2013, Plé, 2016) tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhtenäiset odotukset ja käytännöt mahdollistavat arvon yhteisluontia. Esimerkiksi kysymykseensä vastausta kaipaavan tiimin jäsenen odotukset nopean vastauksen saamisesta täyttyvät silloin, kun toinen tiimiläinen vastaa viestiin heti ilmoituksen saatuaan. Vastaavasti vertaistukea hakevan tiimin jäsenen odotukset täyttyvät silloin, kun muut tiimin jäsenet jakavat kokemuksiaan ja ajatuksiaan yhteistyöalustalla. Toimivat käytännöt puolestaan näkyivät esimerkiksi etäkokouksikäytäntöjä koskevissa arvoprosesseissa. Esimerkiksi puheenvuorojen jakaminen kaikille tiimin jäsenille mahdollistaa sen, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua tiimin asioihin, mikä puolestaan yhdistet-

tiin yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen sekä hyvään viestintäilmapiiriin ja fiilikseen.

Vastaavasti arvon yhteistuhomista tapahtuu, jos yhteistyöalustan käytölle ei ole jaettuja odotuksia ja käytäntöjä tiimin kesken (Plé ja Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri ja Skålén, 2011). Esimerkiksi kameran pitäminen kiinni voi johdattaa arvon yhteistuhomiseen, jos toisen tiimin jäsenen näkökulmasta kameran pitäminen auki olisi sopivampi tapa toimia etäkokouksessa. Viestien jakaminen kanaviin voi yhden tiimin jäsenen näkökulmasta auttaa tiedon löydettävyyttä, mutta toisen tiimin jäsenen näkökulmasta viestinnän jakautuminen alustan eri ryhmiin, kanaviin ja yksityisviesteihin sekä sähköpostiin voi aiheuttaa kuormittavuutta. Jaetun tiedoston muokkaaminen eriaikaisesti voi aiheuttaa arvon yhteistuhomista, jos tiimin jäsen ei ole osannut muokata tiedostoa muiden tiimiläisten näkökulmasta odotetulla tavalla.

Käytäntöjen puuttuminen esiintyi viestinnän organisoimiseen liittyvissä arvoprosesseissa. Näissä arvoprosesseissa käsiteltiin sitä, että tiimillä ei ole käytäntöjä viestinnälle eri kanavissa. Tärkeitä ja kiireellisiä asioita saatettiin laittaa sekaisin eri kanaviin. Yhteisiin kanaviin saatettiin laittaa viestejä, jotka olisivat kuuluneet yksityisviesteihin. Samankaltaisista tai samoista asioista saatettiin puhua eri kanavissa. Viestintäkäytäntöjen puuttuminen yhdistettiin useisiin negatiivisiin seurauksiin ja yhteistuhottuun arvoon.

Lisäksi tulokset osoittavat, että arvon yhteistuhomista voi myös tapahtua, jos käytännöt tai toimintamallit eivät sovi yhteistyöalustan käyttökontekstiin. Esimerkki yhteistyöalustan käyttökontekstiin sopimattomasta käytännöstä ja toimintamallista on monien etäkokouksien järjestäminen putkeen tai samana päivänä. Jo yksittäisten etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen yhdistettiin muun muassa keskittymisvaikeuksiin, koska etäkokouksissa on lähikokouksia enemmän tarkkailtavaa. Tarkkailtavia asioita ja ominaisuuksia olivat oma ja muiden videokuvat, keskustelualue, mikin asetukset (päällä/pois päältä), puheenvuorojen ottaminen sekä jaetun tiedoston käyttäminen kokouksen aikana. Lisäksi keskittymisvaikeudet olivat yhteydessä tietokoneen ja kännykän virikkeisiin sekä ympäristön tapahtumiin kokouksen aikana. Myös monien etäkokouksien järjestäminen putkeen tai samana päivänä yhdistettiin keskittymisvaikeuksiin. Lisäksi tulokset osoittavat, ettei monien etäkokouksien jälkeen välttämättä jaksa tehdä mitään tai yhtä paljon kuin lähikokouksien jälkeen. Moniin etäkokouksiin osallistuminen putkeen tai samana päivänä yhdistettiin myös terveydellisiin haasteisiin, kuten huonoon ergonomiaan, silmien rasittamiseen ja päänsärkyyn. Monissa näistä seurauksista etäkokouksia verrattiin lähikokouksiin. Nämä negatiiviset seuraukset ja niihin liittyvät yhteistuhotut arvot osoittavat, että monien etäkokouksien järjestäminen putkeen tai saman päivän aikana ei ole sopiva käytäntö ja toimintamalli yhteistyöalustan käyttökontekstissa.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat kirjallisuuskatsauksessa esitettyä näkemystä siitä, että yhteistyöalustojen kontekstissa arvon yhteistuhominen on lähtökohtaisesti tahatonta. Pääasiallisesti arvoprosesseista ei ilmennyt sitä, että tiimin jäsenet olisivat tietoisesti pyrkineet arvon yhteistuhomiseen itsensä tai

muiden näkökulmasta. Ainoastaan viestinnän siirtymistä yhteistyöalustalle käsittelevissä arvoprosesseissa oli kyse arvon yhteistuhomisesta, kun kaikki tiimiläiset eivät reagoi tai vastaa viesteihin. Näissä ketjuissa taustalla voi olla se, että tiimin jäsen on päättänyt olla vastaamatta viesteihin. Nämä arvoprosessit käsittelevät kuitenkin vastausta odottavien tiimin jäsenten näkökulmaa. Näin ollen arvoprosesseista ei voi täysin päätellä, oliko taustalla tarkoituksellinen valinta olla vastaamatta viesteihin.

Tulokset osoittavat, että yhteistyöalustojen arvoprosessit voivat johtaa niin yksilölliseen kuin kollektiiviseen arvoon Macdonaldin ym. (2016) ja Kleinaltenkampin ym. (2017) tutkimuksien mukaisesti. Tulosten perusteella yksilöllisiä yhteisluotuja arvoja ovat seuraavat: varmuus omasta tekemisestä; ajan käyttäminen mieluisiin työtehtäviin; aikaa työn ulkopuolisiin merkityksellisiin asioihin; ei tarvitse häiritä tai tulla häirityksi; tuskaisen kiireen tunteen välttäminen; uudet kokemukset; sekä voi seistä lupauksen/päätöksen takana. Yksilöllisiä yhteistuhottuja arvoja ovat seuraavat: kuormittavuus; stressaavuus; epävarmuus omasta tekemisestä; ei ylpeyttä omasta panoksesta; paha mieli; tylsyys; vapaa-ajan vähentyminen; ahdistus; ei energiaa vapaa-ajalle; muut ajattelevat negatiivisesti itsestä; sekä ulkopuolinen olo. Nämä arvot liittyvät esimerkiksi siihen, miltä tiimin jäsenestä itsestään tuntuu tai miten hän itse haluaa käyttää aikaansa.

Esimerkiksi tiimin päätöksentekoon, ajankäyttöön, tehtävien tekemiseen ja lopputuloksiin sekä toiminnan kehittämiseen ja jatkumiseen liittyvät arvot ovat sidoksissa tiimin toimintaan ja tehtäviin. Siten niiden voidaan nähdä olevan sidoksissa kollektiiviseen arvoon. Tällaisia yhteisluotuja arvoja ovat tehokkuus ja tehokas ajankäyttö; työtehtävien eteneminen ja valmistuminen; hyvä lopputulos; toiminnan kehittäminen; päätöksenteon oikeellisuus; tehtävien ja toiminnan jatkuvuus; tieto ei ole toisen/toisten varassa; aikatauluissa pysyminen; sitoutuneisuus; sekä velvollisuuksien täyttäminen. Tällaisia yhteistuhottuja arvoja puolestaan ovat tehottomuus ja tehoton ajankäyttö; tehtävien ja päätöksenteon hidastuminen tai keskeytyminen; huonompi lopputulos; epävarmat /epäoikeudenmukaiset päätökset; aikataulun pettäminen; sekä epäsitoutuneisuus/epämotivoituneisuus.

Tulokset kuitenkin osoittavat, että ero yksilöllisen ja kollektiivisen arvon välillä ei ole selvä. Esimerkiksi hyvän lopputuloksen sekä tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön tavoittelemisen voi olla sekä yksilö- että tiimilähtöistä. Yhteisluotu tai yhteistuhottu arvo voi olla sekoitus yksilöllistä ja kollektiivista arvoa kontekstissa, jossa toimijat lähtökohtaisesti jakavat yhteisiä tavoitteita toiminnalleen.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli seuraava: Miten arvon yhteisluontia ja yhteistuhomista tapahtuu yhteistyöalustalla tiimin jäsenten näkökulmasta? Yhteenvetona tähän kysymykseen voidaan vastata, että yhteistyöalustalla arvoprosesseja tapahtuu silloin, kun tiimin jäsenen lisäksi toinen tai toiset tiimiläiset käyttävät (yhtäaikaaisesti) tai ovat käyttäneet (eriaikaisesti) yhteistyöalustaa. Tiimin jäsenten näkökulmasta arvon yhteisluontia tapahtuu silloin, kun tiimin jäsen ja muut arvoprosessiin osallistuvat tiimiläiset käyttävät

alustaa tiimin jäsenen odotuksien mukaisesti. Tiimin jäsenen näkökulmasta arvon yhteistuhomista puolestaan tapahtuu, kun tiimin jäsenen ja muiden arvoprosessiin osallistuvien tiimiläisten odotukset yhteistyöalustan käytöstä eivät kohtaa. Arvon yhteisluontia edistää se, että tiimin jäsenillä on toimivat käytännöt yhteistyöalustan ominaisuuksien käytölle. Vastaavasti arvon yhteistuhomista tapahtuu, kun tiimin jäsenillä ei ole toimivia käytäntöjä yhteistyöalustan käytölle.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli seuraava: Millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa? Tähän kysymykseen voidaan vastata siten, että yhteistyöalustan käyttö johtaa erilaisiin arvoprosesseihin eri tiimin jäsenten näkökulmasta. Sama arvoprosessi voi näyttäytyä arvon yhteisluontina tai arvon yhteistuhomaisena eri tiimin jäsenille tiimin jäsenen näkökulmasta riippuen. Etäkokouksiin liittyvät arvoprosessit voivat olla ristiriitaisia siten, että sama arvoprosessi johtaa sekä arvon yhteisluontiin että arvon yhteistuhomiseen saman tiimin jäsenen näkökulmasta. Yhteistyöalustan käyttö voi johtaa arvoprosesseihin, joissa on kyse yksilöllisestä, kollektiivisesta tai sekä yksilöllisestä että kollektiivisesta arvosta.

7.1.2 Yhteistyöalustan käytön mahdollisuudet ja haasteet

Teemakarttojen arvoprosessien seuraukset ja arvot osoittavat, että yhteistyöalustan ominaisuuksien käyttöön ja käyttötapoihin sekä käytäntöihin liittyy monia mahdollisuuksia ja haasteita. Tulokset-luvussa arvoprosesseja käsiteltiin tarkasti ominaisuuskohtaisesti. Tässä osiossa tarkastellaan yhteistyöalustan käytön keskeisiä mahdollisuuksia ja haasteita keskeisten seurausten ja niihin liittyvien arvoprosessien (ks. taulukot 8 ja 9) pohjalta aiempaan tutkimukseen verraten. Keskeiset seuraukset esiintyivät eri ominaisuuksien yhteydessä. Keskeiset seuraukset liittyvät

- viesteihin, pikakokouksiin sekä tiedon tallentamiseen ja jakamiseen
- etäkokouksiin.

Tässä osiossa tarkastellaan ensin viesteihin ja pikakokouksiin sekä tiedon tallentamiseen ja jakamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Tämän jälkeen käsitellään etäkokouksien mahdollisuuksia ja haasteita. Lopuksi on yhteenveto. Kokonaisuudessaan tämä osio vastaa tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen siitä, millaisia mahdollisuuksia (arvon yhteisluonti) ja haasteita (arvon yhteistuhominen) yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy.

Viestit, pikakokoukset sekä tiedon tallentaminen ja jakaminen

Tulokset osoittavat, että monien viestintää sekä tiedon tallentamista ja jakamista koskevien keskeisten arvoprosessien taustalla vaikuttavat käyttömahdollisuudet viestinnän näkyvyys ja pysyvyys. Yhteistyöalustan ominaisuuksien avulla viestintä, tieto ja tiedostot näkyvät koko tiimille ja pysyvät alustalla siten, että niihin voidaan palata myöhemmin. (Treem & Leonardi, 2013; Treem ym., 2020.)

Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi tiedon tallentaminen alustalle sekä viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla. Myös muokattavuus vaikuttaa arvoprosessien taustalla. Tiimin jäsenet voivat muun muassa muokata viestejä (Treem & Leonardi, 2013), mikä näkyy arvoprosesseissa, jotka koskevat viestien hiomista ja muotoilua ennen lähetystä. Lisäksi arvoprosessien taustalla vaikuttavat viestinnän synkronisuus ja asynkronisuus (Dennis ym., 2008). Synkronisuus näkyy esimerkiksi pikakokouksia ja saapuneista viesteistä tulevia ilmoituksia käsittelevissä arvoprosesseissa. Asynkronisuus näkyy esimerkiksi arvoprosesseissa, joissa kyse on siitä, että viestejä luetaan ja niihin reagoidaan eriaikaisesti muiden kanssa.

Arvoprosessien perusteella viestinnän näkyvyys ja pysyvyys yhteistyöalustalla voivat edistää sitä, että tieto on helposti ja nopeasti kaikkien löydettävissä ja saatavilla. Tämä puolestaan tukee tehokkuutta ja tehokasta ajankäyttöä. Tällaiseen arvon yhteisluontiin yhdistettiin erityisesti seuraavat ominaisuudet: tiedon tallentaminen alustalle, tiedostojen järjesteleminen kansioihin sekä viestinnän jakaminen kanaviin aiheiden ja projektien mukaan.

Viestinnän näkyvyys ja synkronisuus yhteistyöalustalla voivat puolestaan edesauttaa nopeiden reaktioiden ja kommenttien saamista. Arvoprosessien mukaan nopeat reaktiot ja kommentit ovat tärkeitä erityisesti työtehtävien etenemisen ja valmistumisen sekä tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön kannalta. Tällaista arvon yhteisluontia tukevat ominaisuudet ovat pikakokoukset (video- ja äänipuhelut), viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla sekä saapuneista viesteistä tulevat ilmoitukset. Myös Krancher ym. (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että viestinnän näkyvyydellä on positiivisia seurauksia tiimin jäsenten tehokkaalle suoriutumiselle, koska viestinnän näkyvyys kannustaa tasaiseen viestintätahtiin.

Saapuneista viesteistä tulevat ilmoitukset tukevat sitä, että viesteihin vastataan heti niiden tullessa. Tällainen viestinnän synkronisuus nähtiin positiivisena viestien lähettäjien näkökulmasta. Viestien vastaanottajien näkökulmasta saapuneista viesteistä tulevat ilmoitukset voivat kuitenkin aiheuttaa keskittymisvaikeuksia. Viestiin vastaaminen voi keskeyttää tekeillä olevan työn, vaikeuttaa keskittymistä ja siten aiheuttaa lisätyötä. Keskittymisvaikeudet yhdistettiin erityisesti tehtävien huonompaan lopputulokseen ja kuormittavuuteen. Myös aiemmassa tutkimuksessa tiivis teknologiavälitteinen viestintä on yhdistetty keskeytyksiin työssä (Fonner & Roloff, 2012; Gibbs ym., 2013; Bordi ym., 2018) ja sitä kautta muun muassa stressiin (Fonner & Roloff, 2012).

Toisaalta viestinnän näkyvyys ja pysyvyys mahdollistavat myös sen, että viestejä voidaan lukea ja niihin voidaan reagoida eriaikaisesti muiden kanssa. Tällainen asynkroninen viestintä yhdistettiin arvon yhteistuhomiseen erityisesti viestejä vastaanottaneiden tiimin jäsenten näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että viestien lukeminen asynkronisesti voi johtaa siihen, että jotain tärkeää jää lukematta ja reagoimatta. Tämän taustalla vaikuttaa erityisesti se, että viestejä on voinut tulla paljon. Tällöin viestejä ei välttämättä ehdi tai jaksaa lukea kunnolla muiden töiden ohessa. Toisaalta viestien lukeminen voi myös unohtua, kun sitä ei tee heti viestien tultua. Arvoprosessien perusteella se, ettei viestejä

lueta tai niihin ei reagoida, voi johtaa virheisiin ja epäonnistumiseen. Lisäksi sitä pidettiin epäkohteliaana ja epäkunnioittavana muita tiimin jäseniä kohtaan.

Viestien lukeminen eriaikaisesti muiden kanssa yhdistettiin myös siihen, että vastauksien saaminen on hidasta. Viestien lukeminen ja niihin reagoiminen eriaikaisesti muiden kanssa voi siis johtaa arvон yhteistuhomiseen myös viesteihin vastauksia odottavien tiimiläisten kannalta. Vastauksien odottaminen yhdistettiin muun muassa tehtävien ja päätösten tekemisen hidastumiseen tai keskeytymiseen. Toisaalta viestinnän siirtymistä kokonaan yhteistyöalustalle käsittelevissä arvoprosesseissa seurauksena oli se, ettei osa tiimiläisistä vastaa viesteihin ollenkaan. Tämä saattaa olla yhteydessä Alnuaimin ym. (2010) tutkimuksen havaintoon hajaantuneiden tiimien sosiaalisesta vetelehtimisestä. Tutkimuksen tulosten mukaan tiimin hajaantuneisuus ja teknologiavälitteisyys vaikuttivat osaltaan siihen, että tiimin jäsenet näkivät vähemmän vaivaa tiimin tavoitteen saavuttamiseen (Alnuaimi ym., 2010). Toisaalta tämä voi myös olla yhteydessä arvoprosesseihin, joissa viestien lukeminen eriaikaisesti yhdistettiin siihen, että viestien lukeminen ja niihin reagoiminen yksinkertaisesti unohtuu.

Viestinnän näkyvyys näkyy myös meta- ja ajankohtaistiedon välittymistä, yhtäläisiä vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia sekä ajatusten jakamista ja vertaistukea koskevissa arvoprosesseissa. Viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla yhdistettiin meta- ja ajankohtaistiedon välittymiseen. Tulokset osoittavat, että meta- ja ajankohtaistiedon välittyminen voi tukea tehtävien koordinoitua erityisesti tehtävien ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Lisäksi tiimiläiset pysyvät ajan tasalla tiimin toiminnasta, kun he näkevät oman ydinkanavan tai projektin ulkopuolista keskustelua. Arvoprosessit vastaavat aiemman tutkimuksen näkemystä siitä, että viestinnän näkyvyys voi lisätä tai tarkentaa työntekijöiden metatietoa muista työntekijöistä (Leonardi, 2014; Leonardi, 2015) ja auttaa pysymään kärryillä ajankohtaisista asioista (Gibbs ym., 2013; Leonardi, 2021b).

Tulosten mukaan viestinnän näkyvyys yhteistyöalustalla voi myös edistää sitä, että kaikilla tiimin jäsenillä on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua tiimin asioihin. Tätä pidettiin tärkeänä erityisesti tiimin jäsenten sitoutuneisuuden sekä yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kannalta. Yhtäläisiä vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia edistävät erityisesti viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla sekä tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö. Viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla auttaa myös tiimin jäseniä jakamaan ajatuksiaan ja siten saamaan vertaistukea. Vertaistuki koettiin tärkeäksi yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden takia. Myös Laitisen ja Valon (2018) tutkimuksessa osa virtuaalitiimien jäsenistä koki käyttämänsä alustan keinona rakentaa ja ylläpitää tiimin jäsenten välisiä suhteita. Jämsenin ym. (2022) tutkimuksessa etätyöskentely ja teknologiavälitteisyys nähtiin ennen kaikkea haasteena mutta osittain myös mahdollisuutena tuen saamiselle. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan esiintynyt arvoprosesseja, jotka johtaisivat arvon yhteistuhomiseen vertaistuen saamisen näkökulmasta.

Viestinnän näkyvyys ja muokattavuus näkyy viestien hiomista ja muotoilua koskevissa arvoprosesseissa. Treemin ym. (2020) mukaan viestinnän muo-

kattavuuden avulla lähetetty viesti näkyy muille käyttäjille halutulla tavalla. Tämä nousi esille tässä tutkimuksessa. Viestiä kirjoittaessa sanavalintoja voidaan pohtia. Viestiin voidaan lisätä hymiöitä, linkkejä tai tiedostoja. Viesti voidaan jopa linkittää aiempiin keskusteluihin. Tulosten mukaan viestien hiominen ja muotoilu tukee sitä, että viesti välittyy halutulla tavalla. Siten voidaan edistää hyvää viestintäilmapiiriä ja fiilistä sekä välttää tulkintavirheitä ja väärinymmärryksiä. Lisäksi viestin hiominen ja muotoilu auttaa välittämään olennaisen tiedon tai kysymyksen samassa viestissä. Tarkentavia viestejä tai kysymyksiä ei tarvita. Kun viesti jaetaan tiimin yhteisellä kanavalla, se myös välittyy kerralla kaikille. Tämä nähtiin tärkeänä tehokkuuden ja tehokkaan ajankäytön kannalta.

Viestintä yhteistyöalustalla voi myös johtaa kuormittavaan ja stressaavaan tunteeseen siitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa. Arvoprosesseissa tämä johtui viestinnän siirtymisestä kokonaan yhteistyöalustalle. Siirtyminen yhteistyöalustalle teki viestinnästä hektisempää. Lisäksi tällainen tunne yhdistettiin siihen, että viestejä tulee moniin eri viestintäkanaviin, kuten yhteistyöalustan ryhmiin, kanaviin ja yksityisviesteihin sekä sähköpostiin. Myös aiemmassa tutkimuksessa (Barber & Santuzzi, 2015; Bordi ym., 2018) teknologiavälitteinen viestintä on liitetty haastavaan tunteeseen siitä, että pitäisi olla jatkuvasti tavoitettavissa.

Arvoprosessien perusteella viestintäkanavien määrä voi myös aiheuttaa tunnetta siitä, ettei pysty reagoimaan kaikkeen. Bordin ym. (2018) tutkimuksen mukaisesti viestintäkuormaa lisää myös se, ettei viestintäkanavien käytölle ole käytäntöjä. Tämän tutkimuksen arvoprosessit osoittavat, että ilman käytäntöjä esimerkiksi tärkeitä ja kiireellisiä viestejä saatetaan laittaa sekaisin eri kanaviin, jolloin kaikkia kanavia pitää seurata yhtä aktiivisesti. Tämä voi aiheuttaa vaikeuksia työn organisoimisessa ja hallinnassa, mikä on kuormittavaa.

Etäkokoukset

Etäkokouksia käsittelevien arvoprosessien taustalla vaikuttavat viestinnän synkronisuus (Dennis ym., 2008) ja näkyvyys (Rice ym., 2017). Etäkokouksessa tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa synkronisesti etäkokoukseen osallistuneiden tiimiläisten kanssa. Yhteistyöalustan viestejä voivat lukea tiimiläiset, jotka eivät aktiivisesti osallistu käynnissä olevaan keskusteluun, kun taas etäkokouksissa viestinnän näkyvyys rajautuu kokoukseen osallistuneisiin tiimiläisiin. Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen sekä etäkokouksen ominaisuudet ja niiden käyttötavat yhdistettiin moniin eri mahdollisuuksiin ja haasteisiin, jotka ovat osin ristiriitaisia.

Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen yhdistettiin arvon yhteisluontiin erityisesti siksi, ettei matkustamiseen tai siirtymiin tarvitse käyttää aikaa. Etäkokoukseen osallistutaan omalta työpisteeltä. Näin työtehtävien tekemiselle jää enemmän aikaa. Etäkokouksen jälkeen pääsee myös nopeasti jatkaamaan muita tehtäviä tai toiseen kokoukseen. Nämä seuraukset yhdistettiin tehokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön etäkokouksen ulkopuolisen tehtävien kannalta.

Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen yhdistettiin kuitenkin mo-
niin arvon yhteistuen johtaviin arvoprosesseihin, jotka koskivat erityi-
sesti tiimin jäsenten suoriutumista kokouksen aikana. Etäkokouksien ja -
tapahtumien järjestäminen yhdistettiin keskittymisvaikeuksiin, koska niissä on
lähikokouksia enemmän tarkkailtavaa. Etäkokouksissa pitää tarkkailla omaa ja
muiden videokuvaa, keskustelualuetta, mikin asetuksia (päällä/pois päältä),
puheenvuorojen ottamista ja jaetun tiedoston käyttämistä kokouksen aikana.
Lisäksi etäkokouksissa keskittymistä vaikeuttavia tekijöitä voivat olla tietoko-
neen ja kännykän virikkeet sekä ympäristön tapahtumat kokouksen aikana.
Keskittymisvaikeudet puolestaan yhdistettiin erityisesti läsnäolon kärsimiseen
ja passivoitumiseen etäkokouksessa. Nämä seuraukset yhdistettiin epäkohte-
llaisuuteen ja epäkunnioittavuuteen muita kohtaan sekä suoriutumiseen liitty-
viin arvoihin - huonompaan lopputulokseen sekä tehottomuuteen ja tehotto-
maan ajankäyttöön.

Vastaavasti Hasselin ja Cottonin (2017) tutkimuksessa oman naaman nä-
keminen vaikutti negatiivisesti tiimin suoriutumiseen. Tiimin jäsenet tulivat
tietoisiksi itsestään, mikä lisäsi kognitiivista kuormaa (Hassel & Cotton, 2017).
Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että etäkokouksissa voi olla videokuvan li-
säksi muitakin kognitiivista kuormaa lisääviä ja keskittymistä vaikeuttavia teki-
jöitä. Tulosten mukaan tällaista arvon yhteistuen edesauttaa myös se,
että etäkokouksia järjestetään monta peräkkäin tai samana päivänä.

Aiemman tutkimuksen (Hacker ym., 2020; Waizenegger ym., 2020; Karl
ym., 2021) tavoin etäkokouksien kuormittavuus nousi esille myös tässä tutki-
muksessa. Waizeneggerin ym. (2020) tutkimuksessa haastateltavat esittivät etä-
kokouksen uuvuttavuuden syyksi sen, että ne vaativat kasvokkainkokouksia
enemmän keskittymistä. Tutkimuksesta ei kuitenkaan selvinnyt, miksi ne vaa-
tivat enemmän keskittymistä. Tämä tutkimus osoittaa, että edellä mainitut
tarkkailua vaativat tekijät, tietokoneen ja kännykän virikkeet sekä ympäristön
tapahtumat voivat häiritä keskittymistä etäkokouksissa. Toisin sanoen näiden
tekijöiden, virikkeiden ja tapahtumien takia etäkokoukset voivat vaatia enem-
män keskittymistä ja siten olla kuormittavia. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoit-
tavat, että kuormittavuutta lisää se, että etäkokouksia järjestetään monta put-
keen tai samana päivänä. Etäkokouksen jälkeen tiimin jäsen ei välttämättä
jaksakaan tehdä mitään tai yhtä paljon kuin lähikokouksien jälkeen.

Videokuva mahdollistaa nonverbaalia viestintää teknologiavälitteisessä
viestinnässä (Blanchard, 2021; Standaert ym., 2021). Tämä nousi esille tässä tutki-
muksessa. Kameran pitäminen päällä etäkokouksissa mahdollistaa nonver-
baalien eleiden, reaktioiden ja fiiliksen tulkitsemista ja välittämistä. Arvopro-
sessien mukaan nonverbaalien eleiden, reaktioiden ja fiiliksen välittäminen ja
tulkitseminen auttaa luomaan kokonaisvaltaisemman käsityksen muiden mie-
lipiteistä, mikä puolestaan auttaa hyvän lopputuloksen saavuttamisessa. Arvo-
prosessien perusteella nonverbaalit eleet, reaktiot ja fiilikset ovat myös osa
luonnollista viestintää ja vuorovaikutusta. Vastaavasti Karlin ym. (2021) tutki-
muksessa nousi esille, että monien käyttäjien mielestä kameran pitäminen kiin-
ni häiritsee viestintää.

Lisäksi arvoprosessien mukaan kameran pitäminen päällä voi auttaa keskittymään kokoukseen, kun oman videokuvan näkyminen muille ikään kuin pakottaa siihen. Kokoukseen keskittyminen yhdistettiin tehokkuuteen ja tehokkaaseen ajankäyttöön. Toisaalta kokouksiin keskittyminen nähtiin reiluna ja tasapuolisena kaikkien tiimin jäsenten kannalta. Kameran vaikutukset keskittymiseen ja suoriutumiseen ovat kuitenkin ristiriitaisia. Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestämistä koskevissa arvoprosesseissa videokuvan näkeminen oli myös yksi negatiivisesti tiimin jäsenten keskittymiseen ja suoriutumiseen yhdistetyistä tekijöistä. Vastaavaa havaittiin myös Hasselin ja Cottonin (2017) tutkimuksessa. Lisäksi näissä arvoprosesseissa videokuvan näkeminen yhdistettiin keskittymisvaikeuksien kautta myös kuormittavuuteen. Vastaavasti Karlin ym. (2021) tutkimuksessa osa käyttäjistä koki, että kameran pitäisi olla kiinni Zoom-uupumuksen takia.

Toisaalta kameran pitäminen kiinni tai sen toimimattomuus yhdistettiin nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittämisen vaikeutumiseen ja siten tiimin jäsenten fiiliksen ja mielipiteiden tulkitsemisen vaikeutumiseen. Kun tiimin jäseniltä ei saa nonverbaalista palautetta, kokouksessa puhuminen voi myös tuntua siltä kuin puhuisi tyhjiöön. Tämä yhdistettiin läsnäolon kärsimiseen ja passivoitumiseen. Näin ollen kameran pitäminen kiinni tai sen toimimattomuus voi asettaa haasteita sosiaaliselle läsnäololle, jolla tarkoitettiin psykologista tunnetta tai tietoisuutta siitä, että on muiden kanssa yhteistyöalustalla (Shen & Khalifa, 2008; Sivunen & Nordbäck, 2015). Sivusen ja Nordbäckin (2015) tutkimuksessa esimerkiksi tiimin jäsenten aktiivisuus kysymyksiin vastaamisessa oli sidoksissa korkeampaan sosiaaliseen läsnäoloon, kun taas passiivisuus oli sidoksissa heikompaan sosiaaliseen läsnäoloon. Näin ollen myös edellä kuvatut keskittymisvaikeuksiin ja siten läsnäolon kärsimiseen ja passivoitumiseen liittyvät arvoprosessit voivat olla sidoksissa sosiaalisen läsnäolon heikentymiseen, sillä läsnäolon kärsiminen ja passivoituminen liittyvät juuri siihen, ettei tiimin jäsen osallistu aktiivisesti kokoukseen. Sivusen ja Nordbäckin (2015) mukaan sosiaaliseen läsnäoloon vaikuttaa enemmän tiimin vuorovaikutus kuin yhteistyöalustan ominaisuudet. Tämän tutkimuksen arvoprosessit puolestaan viittaavat siihen, että yhteistyöalustan ominaisuuksilla ja niiden käyttötavoilla on vaikutus tiimin vuorovaikutukseen ja siten sosiaaliseen läsnäoloon.

Etäkokouksien ja -tapahtumien järjestämistä koskevissa negatiivisissa arvoprosesseissa etäkokoukset ja -tapahtumat yhdistettiin nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittämisen vaikeutumiseen myös riippumatta siitä, oliko kamera päällä. Näin ollen tämä tutkimus osoittaa, että nonverbaali viestintä kärsii teknologiavälitteisessä viestinnässä (Altschuller & Benbunan-Fich, 2010). Kun nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittäminen on vaikeaa, päälle puhuminen on yleisempää. Toisin sanoen puheenvuorojen vaihtuminen vaikeutuu. Tiimin jäsen ei välttämättä saa puheenvuoroa tai antaa herkemmin muiden puhua. Tämä yhdistettiin jopa siihen, että tiimin jäsen jää keskustelun ulkopuolelle tai ei pysty esittämään näkökulmiaan. Nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittämisen vaikeutta koskevat arvoprosessit yhdistettiin erityisesti viestin-

täilmapiirin ja fiiliksen heikentymiseen, tiimin jäsenten väliseen yhteyden puutteen sekä epävarmoihin ja epäoikeudenmukaisiin päätöksiin.

Etäkokouksissa yhteydet voivat myös pätkiä. Tämä yhdistettiin arvon yhteistuhaamiseen siten, että tiimin jäseneltä jää jotain tärkeää kuulematta kokouksessa. Tämä voi aiheuttaa lisätyötä, jos kuulematta jääneistä asioista joutuu kyselemään muilta. Lisätyötä pidettiin negatiivisena erityisesti tehottomuuden ja tehottoman ajankäytön takia. Lisäksi yhteyksien pätkiminen ja alustan toimintojen kanssa säätäminen etäkokouksessa voivat johtaa siihen, että aikaa kuluu hukkaan. Kun yhteydet pätkivät, puheesta ei saa selvää ja samaa asiaa joudutaan toistelemaan. Säätäminen kameroiden ja mikkien avaamisessa ja sulkeamisessa voivat viedä turhaan aikaa. Ajan kulumisen hukkaan liitettiin erityisesti siihen, ettei asioita ehditä käsitellä kokouksessa tai kokous venyy. Nämä seuraukset yhdistettiin erityisesti viestintätäilmapiirin ja fiiliksen heikentymiseen, aikataulun pettämiseen sekä tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön. Myös aiempi tutkimus osoittaa, että alustan ominaisuuksien käyttöön liittyvät tekniset ongelmat ja yhteysongelmat voivat haitata viestintää alustalla ja aiheuttaa lisätyötä (Bordi ym., 2018).

Etäkokouksissa on mahdollista kirjoittaa viestejä keskustelualueelle sekä jakautua pienryhmiin. Tulosten mukaan näiden ominaisuuksien käytöllä voidaan kannustaa ”hiljaisempia” tiimiläisiä jakamaan ajatuksiaan ja mielipiteitään. Tällöin yhteiseen keskusteluun osallistuu monipuolisemmin eri tiimin jäseniä, mikä nähtiin tärkeänä uusien oivalluksien ja ideoiden sekä reiluuden ja tasa-puolisuuden kannalta. Myös Suh ym. (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että viestintäkanavan käyttäminen voi rohkaista yksilöitä jakamaan tietoaan ja helpottaa ryhmän sosialisointia. Tässä tutkimuksessa tämä havaittiin ainoastaan etäkokouksien kohdalla. Lisäksi arvoprosessien perusteella puheenvuorojen jakaminen etäkokouksessa voi edesauttaa sitä, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua tiimin asioihin. Tätä pidettiin tärkeänä yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kannalta.

Yhteenveto

Tässä osiossa käsiteltiin tutkimuksen kolmatta tutkimuskysymystä siitä, millaisia mahdollisuuksia (arvon yhteisluonti) ja haasteita (arvon yhteistuhaaminen) yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy. Yhteenvetona tutkimuskysymykseen voidaan vielä vastata seuraavasti.

Viestien lähettämiseen ja organisointiin, pikakokouksiin sekä tiedon talentamiseen ja jakamiseen liittyy seuraavia mahdollisuuksia. Ne voivat osaltaan edesauttaa ja tukea tiedon löydettävyyttä ja saatavuutta, nopeiden kommenttien ja reaktioiden saamista, meta- ja ajankohtaistiedon välittymistä, ajatuksien jakamista ja vertaistuen saamista, tiimin jäsenten yhtäläisiä mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa tiimin asioihin sekä viestin merkityksen välittymistä halutulla tavalla.

Viestien lähettämiseen ja vastaanottamiseen liittyy kuitenkin seuraavia haasteita. Viestinnän synkronisuus ja ilmoitukset voivat aiheuttaa keskittymisvaikeuksia ja lisätyötä. Viestinnän asynkronisuuden myötä jotain tärkeää voi

jäädä lukematta ja reagoimatta tai vastauksien saaminen on hidasta. Viestinnän hektisyys sekä epätoimivat viestintäkäytännöt tai viestintäkäytäntöjen puuttuminen voivat aiheuttaa tunnetta siitä, että täytyisi olla aina tavoitettavissa tai että kaikkeen viestintään ei pysty reagoimaan.

Etäkokouksiin liittyy muun muassa seuraavia mahdollisuuksia ja haasteita. Etäkokouksien avulla matkustamiseen tai siirtymiin ei tarvitse käyttää työaikaa. Kameran avulla nonverbaaleja eleitä, reaktioita ja fiiliksiä voidaan tulkita ja välittää, mikä tukee mielipiteiden ymmärtämistä. Keskustelualueen käyttäminen tai pienryhmiin jakautuminen voivat kannustaa hiljaisempiakin tiimin jäseniä osallistumaan. Etäkokoukset voivat kuitenkin vaikeuttaa keskittymistä sekä aiheuttaa läsnäolon kärsimistä ja passivoitumista. Näitä haasteita lisää monien etäkokouksien järjestäminen putkeen tai samana päivänä. Kameran pitäminen kiinni tai sen toimimattomuus sekä etäkokoukset ylipäänsä voivat vaikeuttaa nonverbaalien reaktioiden ja eleiden välittämistä. Tämä voi aiheuttaa fiiliksen ja mielipiteiden tulkitseminen vaikeutumista, läsnäolon kärsimistä ja passivoitumista sekä johtaa päälle puhumiseen ja siten jopa siihen, että tiimin jäsen jää keskustelun ulkopuolelle tai ei pysty esittämään näkökulmiaan. Yhteyksien pätkiminen ja alustan toimintojen kanssa säätäminen voivat johtaa esimerkiksi siihen, että asioita ei ehditä käsitellä tai kokous voi venyä.

Edellä mainitut positiiviset seuraukset voivat osaltaan tukea ja edesauttaa erityisesti tehokkuutta ja tehokasta ajankäyttöä, työtehtävien etenemistä ja valmistumista, hyvän lopputuloksen saavuttamista, uusien oivallisuuksien ja ideoiden syntymistä, reilua ja tasapuolisuutta, yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä, hyvää viestintäilmapiiriä ja fiilistä sekä auttaa välttämään tulkintavirheitä ja väärinymmärryksiä.

Negatiiviset seuraukset ovat puolestaan osaltaan sidoksissa erityisesti tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön, tehtävien ja päätösten tekemisen hidastumiseen tai keskeytymiseen, huonompaan lopputulokseen, kuormittavuuteen, viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentymiseen, epäkohteliaisuuteen ja epäkunnioittavuuteen muita kohtaan, tiimin jäsenten väliseen yhteyden puutteeseen sekä epävarmoihin ja epäoikeudenmukaisiin päätöksiin.

Tutkimuksen mukaan samaan ominaisuuteen voi liittyä sekä mahdollisuuksia ja haasteita, mikä vastaa aiempaa tutkimusta, jossa tulokset tiimin teknologiavälitteisyyden ja yhteistyöalustan käytön vaikutuksista esimerkiksi tiimin tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja suoriutumiseen ovat olleet ristiriitaisia (Gilson ym., 2015; Kuegler ym., 2015; Sivunen & Laitinen, 2020). Yhteistyöalustan käytön mahdollisuudet ja haasteet voivat näyttäytyä erilaisina eri tiimin jäsenten näkökulmasta. Arvon yhteisluonnin ja yhteistuhon piirteitä käsittelevän osuuden mukaisesti mahdollisuudet ja haasteet ovat sidoksissa ominaisuuksien käyttötapoihin sekä niihin liittyviin odotuksiin ja käytäntöihin. Jotta mahdollisimman moni yhteistyöalustan käytön arvoprosesseista johtaisi arvon yhteisluontiin, tiimin jäsenten olisi hyvä keskustella yhteistyöalustan ominaisuuksien käyttöön liittyvistä odotuksista sekä käytännöistä.

7.2 Teoreettiset kontribuutiot

Tutkimus yhdistää teknologiavälitteistä viestintää sekä arvon yhteisluontia ja yhteistuhanamista koskevan tutkimuksen uudella tavalla. Tutkimuksessa arvon yhteisluontia ja yhteistuhanamista tutkitaan yhteistyöalustojen käyttökontekstissa tiimin jäsenten näkökulmasta. Yhteistyöalustojen käyttöä tutkitaan siis palvelukeskeisen logiikan linssiä hyödyntämällä. Vastaavanlaista tutkimusta ei aiemmasta tutkimuksesta löytynyt.

Elon ym. (2021) mukaan sekä arvon yhteisluontia että arvon yhteistuhanamista koskevaa tutkimusta tarvitaan, jotta käyttäjien palvelukokemuksista voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys. Lisäksi tällainen yksittäisten tiimin jäsenten näkökulmaan kohdistuva tutkimus on tärkeää siksi, että Tuunasen ym. (2019) mukaan arvon yhteisluontia harvoin tutkitaan yksittäisten käyttäjien näkökulmasta. Tämä tutkimus vastaa näihin tarpeeseen. Tutkimus antaa kokonaisvaltaisen kuvan yhteistyöalustan käytöstä, kun tutkimuksessa huomioidaan niin arvon yhteisluonti kuin arvon yhteistuhanaminen yhteistyöalustalla tiimin jäsenten näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tulokset vahvistavat Elon ym. (2021) näkemystä sekä arvon yhteisluonnin että arvon yhteistuhanamisen huomioimisesta tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa monilla yhteistyöalustan ominaisuuksilla ja niiden käyttötavoilla oli sekä positiivinen että negatiivinen puoli. Pelkästään arvon yhteisluontiin keskittyvä tutkimus jättää huomioimatta olennaisen osan käyttäjien palvelukokemuksista.

Lisäksi tutkimus lisää ymmärrystä arvon yhteistuhanamisesta. Tämä on tarpeen, sillä arvon yhteistuhanamista koskeva tutkimus on rajallista (Vartiainen & Tuunanen, 2016; Makkonen & Olkkonen, 2017) ja fragmentoitunutta (Echeverri & Skälén, 2021). Tutkimus vahvistaa aiemman tutkimuksen (esim. Echeverri & Skälén, 2011; Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010; Smith, 2013, Plé, 2016) näkemystä siitä, että käyttäjien odotukset ja käytännöt vaikuttavat merkittävästi siihen, johtaako palvelun käyttäminen arvon yhteisluontiin vai arvon yhteistuhanamiseen.

Aiempi teknologiavälitteistä viestintää käsittelevä tutkimus on löytänyt ristiriitaisia tuloksia tiimin teknologiavälitteisyyden ja yhteistyöalustan käytön vaikutuksista esimerkiksi tiimin tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja suoriutumiseen (Gilson ym., 2015; Kuegler ym., 2015; Sivunen & Laitinen, 2020). Tämä näkyy tässäkin tutkimuksessa siten, että arvoprosessit näyttäytyivät erilaisina eri tiimin jäsenten näkökulmasta riippuen. Lisäksi osa etäkokouksiin liittyvistä arvoprosesseista johti saman tiimin jäsenen näkökulmasta sekä arvon yhteisluontiin että arvon yhteistuhanamiseen. Tutkimus osoittaa, että yhteistyöalustan käytön mahdollisuudet ja haasteet ovat sidoksissa tiimin jäsenten odotuksiin ja käytäntöihin. Kun tiimin jäsenillä on yhtenäiset odotukset ja toimivat käytännöt, yhteistyöalustan käytön mahdollisuudet voivat realisoitua. Näin tutkimus osoittaa, että odotuksien ja käytäntöjen tutkiminen teknologiavälitteisen viestinnän kontekstissa on tärkeää.

Tutkimuksessa arvon yhteisluontia ja arvon yhteistuhuamista tutkittiin toteuttamalla ja analysoimalla laddering-haastatteluja. Aiemmin tietojärjestelmätieteen tutkimuksessa laddering-menetelmää on käytetty lähinnä tutkimuksissa, joissa kyse on tietojärjestelmien käyttäjälähtöisestä suunnittelusta. Laddering-menetelmän avulla on tunnistettu mahdollisten käyttäjien tarpeita ja preferenssejä järjestelmän suunnittelua varten sekä tavoitteita ja arvoja, jotka ohjaavat käyttäjien toimintaa. (esim. Peffers ym., 2008, Tuunanen & Kuo, 2015; Tuunanen & Peffers, 2018.) Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että laddering-menetelmää voidaan käyttää myös olemassa olevien järjestelmien tutkimiseen. Laddering-menetelmän avulla voidaan saada selville järjestelmän käyttäjien positiivisia ja negatiivisia käyttökokemuksia, jotka havainnollistavat arvon yhteisluontia ja arvon yhteistuhuamista. Lisäksi tämä tutkimus osoittaa, että laddering-menetelmä sopii yhtä hyvin niin arvon yhteisluontia kuin arvon yhteistuhuamista koskeviin tutkimuksiin.

7.3 Käytännön kontribuutiot

Tutkimus yhdistää yhteistyöalustan ominaisuudet niiden käytön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Näin tutkimus antaa yhteistyöalustan käyttöönottoa pohtiville tiimeille tietoa siitä, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita kunkin ominaisuuden käyttöön ja käyttötapoihin voi liittyä. Tämän tiedon avulla tiimit voivat tavoitteisiinsa nojaten pohtia, millaisen yhteistyöalustan käyttäminen voi edesauttaa heidän tarpeitaan ja tavoitteitaan.

Tutkimus osoittaa, että yhteistyöalustan käyttö voi näyttäytyä erilaisena eri tiimin jäsenille. Yhteistyöalustan käyttöprosessi voi johtaa arvon yhteisluontiin tai arvon yhteistuhuamiseen tiimin jäsenen näkökulmasta riippuen. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille jaettujen odotusten ja käytäntöjen merkitys arvon yhteisluonnille. Näin ollen yhteistyöalustan käyttöönottoa pohtivien tiimien olisi hyvä keskustella yhteistyöalustan ja sen ominaisuuksien käyttöön liittyvistä odotuksista sekä pohtia yhteistyöalustan käyttöön sopivia toimintatapoja ja käytäntöjä arvon yhteisluonnin mahdollistamiseksi. Tiimien olisi esimerkiksi hyvä miettiä viestinnän jakamista kanaviin aiheiden ja projektien mukaan sekä viestintäkanavien määrää ylipäänsä. Tulosten mukaan yhteistyöalustalla viestintää kannattaa jakaa kanaviin, jotta tiedon löytäminen on helpompaa ja nopeampaa. Toisaalta monet eri viestintäkanavat, kuten yhteistyöalusta ja sen yksityisviestit, ryhmät ja kanavat sekä sähköposti, voivat aiheuttaa hallitsemattomuuden tunnetta ja sitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa. Lisäksi tiimien olisi hyvä keskustella esimerkiksi siitä, kuinka monta etäkokousta saman päivän aikana on sopiva järjestää. Tutkimuksen tulosten mukaan monien etäkokouksien järjestäminen peräkkäin tai samana päivänä ei ole sopiva toimintatapa, sillä etäkokouksissa on paljon keskittymistä vaativia tekijöitä.

Tutkimus antaa suuntaviivoja myös yhteistyöalustojen ominaisuuksien suunnittelemiselle ja kehittämiselle. Tutkimuksen perusteella tärkeitä kirjallista viestintää koskevia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kanavat sekä hashtagit ja

viestien ketjutukset. Nämä ominaisuudet edesauttavat arvon yhteisluontia tukemalla tiedon löydettävyyttä. Yhteistyöalustoja suunniteltaessa ja kehittäessä olisi hyvä huomioida esimerkiksi se, miten viestejä voidaan erotella ja korostaa visuaalisesti oleellisen tiedon löytämiseksi. Etäkokouksissa tärkeitä ominaisuuksia puolestaan ovat esimerkiksi kamera, näytön jakaminen, keskustelualue sekä pienryhmät. Esimerkiksi näytön jakaminen on tärkeä ominaisuus siksi, että sen avulla varmistetaan, että kaikki tietävät, mistä on kyse. Näytön jakamisen kehittämiskohtena voi kuitenkin olla se, miten esitystilanteessa esitystä pitävä tiimin jäsen pystyisi paremmin havainnoimaan muiden reaktioita esitykseen. Kaiken kaikkiaan arvoprosessit osoittavat yhteistyöalustojen kehittäjille, miten tiimit käyttävät yhteistyöalustoja ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyöalustan käyttöön liittyy oikeiden käyttäjien näkökulmasta.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tiedonkeruun ja analysoinnin luotettavuutta vahvistaa se, että ne toteutettiin laddering-menetelmän tekniikoihin ja ohjeisiin pohjautuen. Haastattelut pohjautuivat Reynoldsin ja Gutmanin (1988), Peffersin ym. (2003) sekä Tuunasan (2021, s. 232–235) esittelemiin haastattelutekniikoihin ja -ohjeisiin. Laddering-menetelmän haasteena voivat olla esimerkiksi haastateltavien teennäiset vastaukset, jotka johtuvat siitä, että pidemmälle etenevissä ketjuissa vastaamisesta tulee henkilökohtaisempaa ja vaikeampaa. Jos haastateltavat eivät osaa vastata kysymykseen, he saattavat antaa vastauksen ainoastaan vastataksseen tutkijan odotuksiin. (Modesto Veludo-de-Oliveira, Akemi Ikeda & Cortez Campomar, 2006.) Teennäisiä vastauksia pyrittiin välttämään Reynoldsin ja Gutmanin (1988) laddering-haastatteluohjeiden avulla, kuten haastattelujen toteuttamista käsittelevässä osuudessa kerrottiin.

Tiivistetysti haastateltaville pyrittiin luomaan turvallinen tila korostamalla, että kyseessä on haastateltavien omat kokemukset eikä oikeita ja vääriä vastauksia siten ole. Lisäksi haastattelija pysyi neutraalina haastattelun aikana. Tilanteissa, joissa haastateltavalla oli vaikeampaa löytää vastausta, haastateltavalta kysyttiin tilanteesta käänteisesti, esimerkiksi näin: ”Miksi olisi negatiivista, jos näin ei voisi tehdä?”. Tämä auttoi haastateltavia sanoittamaan ja perustelemaan ajatuksiaan. Jos ketju ei edennyt, siihen saatettiin myös palata myöhemmin. Jos vastausta ei yksinkertaisesti meinannut löytyä, ketjua ei väkisin jatkettu loppuun asti. (Reynolds & Gutman, 1988.) Näin vältettiin sitä, että tutkija olisi ohjannut haastateltavaa liikaa (Myers & Newman, 2007).

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla informaatorikkaiden haastateltavien valitsemiseksi (Patton, 2015, s. 265). Valintaa tuki esikysely, jonka avulla haastateltavien taustoja ja yhteistyöalustan käyttöä voitiin selvittää. Vaikka lopulta kaikki esikyselyssä vapaaehtoisiksi haastateltaviksi ilmoittautuneet valittiin haastatteluun, kaikki haastateltavat täyttivät esikyselyn kriteerit. Haastateltavat käyttivät yhteistyöalustaa tai yhteistyöalustoja säännöllisesti. Haastateltavat toimivat korkeakoulukonteksteissa erilaisissa tiimeissä ja eri

aloilla. Haastateltavia oli myös eri ikäryhmistä. Näin saatiin erilaisia ääniä kuuluiin, mikä on tärkeää laadullisen haastattelututkimuksen onnistumiselle (Myers & Newman, 2007).

Edellä mainituissa laddering-menetelmän tekniikoissa ja ohjeissa ei ohjeisteta haastattelujen litterointiin. Tästä huolimatta tässä tutkimuksessa haastatellut litteroitiin sitaatteja varten. Litteroinnin mahdollisti se, että haastattelut oli äänitetty haastateltavien suostumuksella. Litteroinnin avulla haastatteluista muodostuneet ketjut tarkentuivat. Näin myös analysointi oli tarkempaa.

Analysoinnissa sovellettiin Reynoldsin ja Gutmanin (1988), Peffersin ym. (2003), Tuunasan ja Peffersin (2018) sekä Tuunasan (2021, s. 235–237) esittelemiä tekniikoita. Laddering-menetelmän haasteena voi olla se, että tulokset analysoidaan liian yksinkertaisella tasolla (Modesto Veludo-de-Oliveira ym., 2006). Tähän kiinnitettiin huomiota Reynoldsin ja Gutmanin (1988) ja Peffersin ym. (2003) ohjeiden mukaisesti siten, että samankaltaisten ajatuksien ja käsitteiden yhdistäminen samaan koodiin lopetettiin silloin, kun niiden yhdistäminen olisi johtanut merkittävään informaatiomenetykseen.

Laddering-menetelmässä aineiston koodaamiseen suositellaan kahta koodaajaa (Peffers ym., 2003; Lintula ym., 2018; Reynolds & Gutman, 1988), jotta koodit ovat johdonmukaiset ja tarkkuudeltaan sellaiset, ettei liikaa informaatiota menetetä (Peffers ym., 2003; Lintula ym., 2018). Tässä tutkimuksessa koodaajia oli vain yksi tutkimuksen luonteen vuoksi. Koodien laatimisesta kuitenkin keskusteltiin tutkimuksen toisen ohjaajan kanssa, joka hallitsee menetelmän hyvin.

Huomioitavaa on myös se, että kyseessä on tutkijan ensimmäinen varsinainen tutkimus. Ennen haastattelujen toteuttamista tutkija oli kuitenkin perehtynyt menetelmään sekä tehnyt laddering-haastatteluja ja analysoinut niitä aiemmin opintojensa aikana. Lisäksi ennen varsinaisia haastatteluja tutkija toteutti pienimuotoisen testihaastattelun virikkeiden toimivuutta testatakseen.

Tutkimusprosessi pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi (Darke, Shanks & Broadbent, 1998; Klein & Myers, 1999). Tutkimusmenetelmän soveltuvuutta, tiedonkeruuta ja analysointia käsiteltiin tutkimusmenetelmää käsittelevässä osuudessa. Tutkimuksen liitteiksi lisättiin tutkimuksen esikysely, virikkelistat sekä koodit. Lisäksi tuloksia esitettiin sitaattien avulla. Sitaatit ovat poimintoja haastateltavien vastauksista muodostuneista ketjuista. Sitaatteihin jätettiin ominaisuus-, seuraus- ja arvokoodien etuliitteet (A, C ja V). Näin lukija näkee, miten haastatteluketjut ovat perusta arvoketjujen ominaisuuksille, seurauksille ja arvoille.

7.5 Rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tähän tutkimukseen liittyy myös rajoitteita, joista ensimmäinen liittyy haastateltavien määrään. Tutkimuksessa haastateltiin 29 tiimin jäsentä. Peffersin ym. (2003) mukaan 20–60 haastateltavaa on sopiva haastateltavamäärä laddering-haastatteluihin. Tuunanen (2021, s. 231) puolestaan suosittelee ohjeissaan 20–30

henkilön haastattelemista. Tuunasen (2021, s. 230–237) ohjeissa on kyse haastattelujen tekemisestä positiivisesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa huomioitiin kuitenkin sekä positiivinen että negatiivinen näkökulma, joita molempia käsiteltiin kunkin haastateltavan kanssa samassa haastattelussa. Tutkimuksen tuloksia olisi siten voinut vahvistaa se, että saman haastateltavan kanssa olisi tehty kaksi erillistä haastattelua: positiivinen (arvon yhteisluontiin keskittyvä) ja negatiivinen (arvon yhteistehoamiseen keskittyvä). Laddering-haastattelut ovat kuitenkin aikaa vieviä, joten tällaiseen prosessiin suostuvien haastateltavien löytäminen olisi voinut olla vaikeaa tutkimuksen aikatauluun nähden. Lisäksi tällaista haastattelumäärää ei nähty tutkielman luonteen ja aikataulun näkökulmasta sopivana.

Toinen haaste liittyy tutkimuksen aiheen laajuuteen. Tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan kokonaisvaltainen näkemys yhteistyöalustojen käyttöön liittyvistä arvoprosesseista tiimin jäsenten näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia olisi kuitenkin voinut selkeyttää ja vahvistaa se, että tutkimuksessa olisi keskitytty vain yhteen yhteistyöalustan osa-alueeseen, kuten kirjalliseen viestintään tai etäkokoukстамiseen. Jatkotutkimuksessa aihetta olisikin hyödyllistä tutkia rajaamalla käsittely vain yhteen yhteistyöalustan käytön osa-alueeseen.

Tässä tutkimuksessa tiimit toimivat samalla aikavyöhykkeellä ja samassa maassa. Jatkotutkimuksessa olisikin tärkeää on huomioida erilaiset käyttökontekstit. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tutkia, millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa kansainvälisesti hajaantuneissa tiimeissä. Kansainvälisissä tiimeissä arvon yhteisluontia tukevat käytännöt voivat olla erilaisia. Lisäksi hyödyllistä olisi tutkia yhteistyöalustan arvoprosesseja sellaisten tiimien näkökulmasta, jotka ovat vasta muodostuneet. Esimerkiksi Dennis ym. (2008) mukaan yksilöt, jotka eivät ole työskennelleet toisensa kanssa pitkään, tarvitsevat muita enemmän synkronista viestintää mahdollistavia viestintäominaisuuksia. Ajan kanssa tarve synkroniselle viestinnälle vähenee (Dennis ym., 2008). Näin ollen hyödyllistä olisi nähdä, mitkä yhteistyöalustan ominaisuudet tukevat arvon yhteisluontia vasta muodostuneiden tiimien näkökulmasta.

Tutkimuksen tulosten perusteella yhteistyöalustan etäkokouksiin liittyvät arvoprosessit voivat johtaa ristiriitaisesti sekä arvon yhteisluontiin että arvon yhteistehoamiseen saman tiimin jäsenen näkökulmasta. On mahdollista, että tällaisia ristiriitaisia arvoprosesseja esiintyy muissakin yhteistyöalustan käyttökonteksteissa. Jatkotutkimusta tarvitaan tällaisten kontekstien löytämiseksi.

Tutkimus osoittaa, että tiimin yhteiset käytännöt ovat merkityksellisiä arvon yhteisluonnille. Tutkimuksessa havaittiin joitakin arvon yhteisluontiin ja arvon yhteistehoamiseen johtavia käytäntöjä, mutta tutkimuksessa ei kuitenkaan yksinomaan keskitytty yhteistyöalustan käytön käytäntöihin. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä muodostaa kattavampi kuva siitä, millaiset käytännöt johtavat arvon yhteisluontiin ja millaiset arvon yhteistehoamiseen.

8 YHTEENVETO

Nykypäivän tiimit käyttävät työssään erilaisia yhteistyöalustoja riippumatta siitä, toimivatko tiimit pääasiallisesti kasvokkain vai virtuaalisesti. Yhteistyöalustojen käyttö on myös lisääntynyt merkittävästi muun muassa koronaviruspandemian myötä. Yhteistyöalustojen keskeinen rooli tiimien työskentelyssä tekee yhteistyöalustoja koskevasta tutkimuksesta ajankohtaista. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet tiettyihin yhteistyöalustan käytön vaikutuksiin. Näitä ovat esimerkiksi yhteistyön alustan käytön vaikutukset tiimin suoriutumislle tai hyvinvoinnille. Tutkimukset huomioivat harvoin kokonaisvaltaisesti yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käytön mahdollisuudet ja haasteet sekä sen, miten ne realisoituvat. Lisäksi arvon yhteisluontia tutkitaan harvoin yksittäisen käyttäjän näkökulmasta, eikä palvelukeskeinen logiikka ole huomioinut arvon yhteisluontia tarpeeksi.

Tämän tutkimus pyrki vastaamaan näihin tarpeisiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten arvon yhteisluontia ja yhteistuhomista tapahtuu yhteistyöalustan käytöstä tiimin jäsenten näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisiin arvoprosesseihin yhteistyöalustan käyttö johtaa sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteistyöalustan eri ominaisuuksien käyttöön liittyy. Kaiken kaikkiaan tarkoituksena oli muodostaa kokonaisvaltainen kuva arvon yhteisluonnista ja yhteistuhomisesta yhteistyöalustalla.

Tutkimuksen aihepiiriä taustoitettiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia laddering-menetelmän avulla. Tutkimuksessa toteutettiin 29 laddering-haastattelua, joissa kysyttiin toistuvia miksikysymyksiä. Haastatteluista ja niiden analysoinnista muodostui ominaisuuksista, seurauksista ja arvoista muodostuvia ketjuja. Ketjut koottiin teemakarttoihin, jotka havainnollistavat ketjujen ominaisuuksien, seurauksien ja arvojen välisiä suhteita. Teemakarttojen ketjut kuvastavat yhteistyöalustan ja sen ominaisuuksien käyttöön liittyviä arvoprosesseja.

Tulokset osoittavat, että tiimin jäsenen näkökulmasta arvoprosesseja tapahtuu silloin, kun tiimin jäsen käyttää alustaa, jota vähintään yksi toinen tiimin jäsen käyttää yhtäaikaaisesti (esim. pikakokoukset tai muu synkroninen viestintä) tai on käyttänyt eriaikaisesti (esim. keskustelun alueen viestien etsimi-

nen tai tiedostojen muokkaaminen eriaikaisesti). Lisäksi tutkimus osoittaa tiimin jäsenten yhtenäisten odotuksien ja toimivien käytäntöjen merkityksen arvon yhteisluonnille. Tiimikontekstissa, jossa käyttäjät jakavat tavoitteita, yhteistyöalustan käyttö voi johtaa yksilölliseen arvoon, kollektiiviseen arvoon tai niiden sekoitukseen. Sama arvoprosessi voi näyttäytyä erilaisena eri tiimin jäsenille tiimin jäsenen näkökulmasta riippuen.

Tutkimuksessa yhteistyöalustan ominaisuudet ja niiden käyttötavat sekä käytännöt tai niiden puuttuminen yhdistettiin moniin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Yhteistyöalustan eri ominaisuudet voivat esimerkiksi tukea tiedon löydettävyyttä ja saatavuutta, nopeiden kommenttien ja reaktioiden saamista sekä kannustaa hiljaisempiakin tiimin jäseniä jakamaan ajatuksiaan. Näin yhteistyöalustan käyttö voi muun muassa tukea tehokkuutta ja tehokasta ajankäyttöä, työtehtävien etenemistä ja valmistumista, hyvän lopputuloksen saavuttamista sekä yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Toisaalta yhteistyöalustan käyttö voi myös esimerkiksi hidastaa vastausten saamista sekä aiheuttaa keskittymisvaikeuksia, läsnäolon kärsimistä ja passivoitumista. Näin yhteistyöalustan käyttö voi johtaa muun muassa viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentymiseen, kuormittavuuteen, tehottomuuteen ja tehottomaan ajankäyttöön sekä tehtävien ja päätöksenteon hidastumiseen tai keskeytymiseen.

Tämä tutkimus toimii lähtökohtana yhteistyöalustojen käytön tutkimiselle palvelukeskeisen logiikan linssin kautta. Tutkimus yhdistää teknologiavälitteistä viestintää ja yhteistyöalustoja sekä arvon yhteisluontia ja yhteistuhomista koskevan tutkimuksen uudella tavalla. Tutkimus antaa kokonaisvaltaisen kuvan yhteistyöalustojen käytöstä sekä mahdollisuuksista ja haasteita tiimin jäsenten näkökulmasta. Tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta arvon yhteisluonnista ja arvon yhteistuhomaisesta yksittäisten käyttäjien näkökulmasta. Lisäksi tutkimus osoittaa, että ladder-ing-menetelmä soveltuu sekä järjestelmien käyttäjälähtöistä suunnittelua ja kehittämistä että olemassa olevien järjestelmien käyttöä koskeviin tutkimuksiin. Tutkimus antaa tietoa siitä, miten yhteistyöalustan eri ominaisuudet ja niiden käyttötavat voivat johtaa arvon yhteisluontiin ja arvon yhteistuhomaiseen. Tämä auttaa yhteistyöalustan käyttöönottoa pohtivia tiimejä suunnittelemaan käyttöönottoa tiimin tarpeiden mukaisesti sekä yhteistyöalustan kehittäjiä kehittämään yhteistyöalustoja tiimien näkökulma huomioiden.

Tutkimuksen laajuus on kuitenkin yksi tutkimuksen rajoitteista. Tutkimuksessa ei voitu keskittyä tiettyihin yhteistyöalustan käytön osa-alueisiin, kuten kirjalliseen viestintään. Tutkimuksen tulosten vahvistamiseksi jatkotutkimuksen olisi hyvä tutkia arvon yhteisluontia ja arvon yhteistuhomista tietyn yhteistyöalustan osa-alueen kautta. Jatkotutkimuksessa arvon yhteisluontia ja arvon yhteistuhomista tulisi myös tutkia erilaisten tiimien, kuten kansainvälisten sekä juuri muodostuneiden tiimien, näkökulmasta. Tällaisia tiimejä ei tässä tutkimuksessa voitu huomioida. Lisäksi kattavampi kuva yhteistyöalustaa käyttävien tiimien käytännöistä auttaisi tiimejä yhteistyöalustan onnistuneessa käyttöönotossa. Kaiken kaikkiaan erilaisten tiimien ja käyttökontekstien tutkiminen on tärkeää, sillä yhteistyöalustojen merkitys tiimien työssä vahvistuu.

LÄHTEET

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2014). Technology as an operant resource in service (eco)systems. *Information Systems and E-Business Management*, 12(3), 367-384.
- Akaka, M. A., Vargo, S. L. & Schau, H. J. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 206-223.
- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P. & Maruping, L. M. (2010). Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Altschuller, S. & Benbunan-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.
- Anders, A. (2016). Team Communication Platforms and Emergent Social Collaboration Practices. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 224-261.
- Atlassian (20.1.2023). Trello helps teams move forward. Haettu osoitteesta <https://trello.com/en>
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- Babin, B. J., & James, K. W. (2010). A brief retrospective and introspective on value. *European Business Review*, 22(5), 471-478.
- Bala, H., Massey, A. P. & Montoya, M. M. (2017). The Effects of Process Orientations on Collaboration Technology Use and Outcomes in Product Development. *Journal of Management Information Systems*, 34(2), 520-559.
- Baptista, J., Stein, M., Klein, S., Watson-Manheim, M. B. & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 1-10.
- Baralou, E., & Tsoukas, H. (2015). How is new organizational knowledge created in a virtual context? An ethnographic study. *Organization Studies*, 36(5), 593-620.

- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please Respond ASAP: Workplace Telepressure and Employee Recovery. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(2), 172-189.
- Bjørn, P., Esbensen, M., Jensen, R. E., & Matthiesen, S. (2014). Does Distance Still Matter? Revisiting the CSCW Fundamentals on Distributed Collaboration. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction, 21*(5), 1-26.
- Blanchard, A. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations, 24*(2), 290-296.
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkineniemi, J. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies, 8*(S3), 29-48.
- Boughzala, I. & de Vreede, G. (2015). Evaluating Team Collaboration Quality: The Development and Field Application of a Collaboration Maturity Model. *Journal of management information systems, 32*(3), 129-157.
- Boughzala, I., de Vreede, G. & Limayem, M. (2012). Team Collaboration in Virtual Worlds: Introduction to the Special Issue. *Journal of the Association for Information Systems, 13*(10), 714-734.
- Brown, S. A., Dennis, A. R. & Venkatesh, V. (2010). Predicting Collaboration Technology Use: Integrating Technology Adoption and Collaboration Research. *Journal of Management Information Systems, 27*(2), 9-53.
- Bulgurcu, B., Van Osch, W. & Kane, G. C. (2018). The rise of the Promoters: User Classes and Contribution Patterns in Enterprise Social media. *Journal of Management Information Systems, 35*(2), 610-646.
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory, 11*(1), 35-49.
- Chandler, J. D. & Lusch, R. F. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of Service Research, 18*(1), 6-22.
- Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M. & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *Leadership Quarterly, 27*(5), 745-764.
- Choi, O. & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior, 91*, 305-315.

- Cui, X., Huo, B., Lei, Y. & Zhou, Q. (2020). The influence of team social media usage on individual knowledge sharing and job performance from a cross-level perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(5), 553-573.
- Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing Spatial and Temporal Boundaries in Globally Distributed Projects: A Relational Model of Coordination Delay. *Information Systems Research*, 20(3), 420-439.
- Dennis, A., Fuller, R. & Valacich, J. (2008). MEDIA, TASKS, AND COMMUNICATION PROCESSES: A THEORY OF MEDIA SYNCHRONICITY. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.
- Ding, G., Liu, H., Huang, Q., & Gu, J. (2019). Enterprise social networking usage as a moderator of the relationship between work stressors and employee creativity: A multilevel study. *Information & Management*, 56(8), 103165.
- Echeverri, P. & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- Echeverri, P. & Skålén, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2), 227-249.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339.
- Einola, K., & Alvesson, M. (2019). The making and unmaking of teams. *Human Relations*, 72(12), 1891-1919.
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348-380.
- Ellis, C. A., Gibbs, S. J. & Rein, G. L. (1991). Groupware: Some issues and experiences. *Communications of the ACM*, 34(1), 39-58.
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L. & Weber, M. S. (2015). The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123.
- Elo, J. Lintula, J. & Tuunanen, T. (2021). Harnessing User Values to Understand Value Co-Creation and Co-Destruction in Augmented Reality Mobile Games. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 1171-1180, University of Hawai'i, Manoa.

- Espinosa, J. A., Nan, N. & Carmel, E. (2015). Temporal Distance, Communication Patterns, and Task Performance in Teams. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 151-191.
- Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205-231.
- Fulk, J. & Yuan, Y. C. (2013). Location, Motivation, and Social Capitalization via Enterprise Social Networking. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 20-37.
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A. & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "Ideology of Openness": Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102-120.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E. & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology¹. *MIS Quarterly*, 27(2), 265-287.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60-72.
- Hacker, J., vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M. & Schneider, J. (2020). Virtually in this together - how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563-584.
- Hassell, M. D. & Cotton, J. L. (2017). Some things are better left unseen: Toward more effective communication and team performance in video-mediated interactions. *Computers in Human Behavior*, 73, 200-208.

- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods* (2. uud. painos). Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Holbrook, M. B. (1996). Customer Value – A Framework for Analysis and Research. *Advances in Consumer Research*, 23, 138-142.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725.
- Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240.
- Kang, S., Lim, K. H., Kim, M. S. & Yang, H. (2012). A Multilevel Analysis of the Effect of Group Appropriation on Collaborative Technologies Use and Performance. *Information Systems Research*, 23(1), 214-230.
- Karl, K. A., Peluchette, J. V. & Aghakhani, N. (2021). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 1-23.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645-666.
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kirkman, B. I. & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48-66.
- Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93.
- Kleinaltenkamp, M., Plewa, C., Gudergan, S., Karpen, I. O. & Chen, T. (2017). Usage center – value cocreation in multi-actor usage processes. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 721-737.
- Krancher, O., Dibbern, J. & Meyer, P. (2018). How Social Media-Enabled Communication Awareness Enhances Project Team Performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(9), 813-856.
- Kuegler, M., Smolnik, S. & Kane, G. (2015). What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in

enterprise social software. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 90-112.

- 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.
- Laitinen, K. & Sivunen, A. (2020). Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. *Information Technology & People*.
- Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo, W. W. C., Sweeney, J., & Smith, S. (2019). Value co-destruction: A typology of resource misintegration manifestations. *Journal of Services Marketing*, 33(7), 866-889.
- Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796-816.
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *MIS Quarterly*, 39(4), 747-762.
- Leonardi, P. M. (2021a). COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249-253.
- Leonardi, P. M. (2021b). Picking the Right Approach to Digital Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 1-7.
- Leonardi, P. M., Neeley, T. B. & Gerber, E. M. (2012). How Managers Use Multiple Media: Discrepant Events, Power, and Timing in Redundant Communication. *Organization Science*, 23(1), 98-117.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Lintula, J., Tuunanen, T., Salo, M. & Myers, M. D. (2018). When Value Co-Creation Turns to Co-Destruction: Users' Experiences of Augmented Reality Mobile Games. *ICIS 2018: Proceedings the 39th International Conference on Information Systems* (1-17). Association for Information Systems (AIS).
- Lusch, R. F. & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-175.

- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V. & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96-120.
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18-20.
- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N. & Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-Business Management*, 7(4), 395-406.
- Magni, M., Ahuja, M. K. & Maruping, L. M. (2018). Distant but Fair: Intra-Team Justice Climate and Performance in Dispersed Teams. *Journal of Management Information Systems*, 35(4), 1031-1059.
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C. & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 38-55.
- Makkonen, H. & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory*, 17(4), 517-535.
- Maruping, L. M. & Magni, M. (2015). Motivating Employees to Explore Collaboration Technology in Team Contexts. *MIS Quarterly*, 39(1), 1-16.
- Mehta, A., & Mehta, N. (2018). Knowledge Integration and Team Effectiveness: A Team Goal Orientation Approach: Knowledge Integration and Team Effectiveness. *Decision Sciences*, 49(3), 445-486.
- Mejias, R. J., Reinig, B. A., Dennis, A. R. & MacKenzie, S. B. (2018). Observation versus Perception in the Conceptualization and Measurement of Participation Equality in Computer-Mediated Communication. *Decision Sciences*, 49(4), 593-624.
- Modesto Veludo-de-Oliveira, T., Akemi Ikeda, A., & Cortez Campomar, M. (2006). Laddering in the practice of marketing research: Barriers and solutions. *Qualitative Market Research*, 9(3), 297-306.

- Mosen, J., Williams, S. P. & Schubert, P. (2020). Visualizing Social Documents as Traces of Collaborative Activity in Enterprise Collaboration Platforms. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 5369-5378, University of Hawai'i, Manoa.
- Müller, R. & Antoni, C. H. (2020). Individual Perceptions of Shared Mental Models of Information and Communication Technology (ICT) and Virtual Team Coordination and Performance-The Moderating Role of Flexibility in ICT Use. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 24(3), 186-200.
- Nitschke, C. S. & Williams, S. P. (2018). Traces of design activity: The design of coordination mechanisms in the shaping of enterprise collaboration systems. *Procedia Computer Science*, 138, 580-586.
- Nitschke, C. S. & Williams, S. P. (2020). Monitoring and Understanding Enterprise Collaboration Platform Outcomes and Benefits Change. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 2609-2618, University of Hawai'i, Manoa.
- Orlikowski, W. J. & Baroudi, J. J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1-28.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. (4. uud. painos). Sage, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Peffer, K., Gengler, C. E. & Tuunanen, T. (2003). Extending Critical Success Factors Methodology to Facilitate Broadly Participative Information Systems Planning. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 51-85.
- Pillet, J., & Carillo, K. D. A. (2016). Email-free collaboration: An exploratory study on the formation of new work habits among knowledge workers. *International Journal of Information Management*, 36(1), 113-125.
- Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153.
- Plé, L. (2016). Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152-164.
- Plé, L. (2017). Why Do We Need Research on Value Co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3(2), 162-169.
- Plé, L. & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.

- Prior, D. D. & Marcos-Cuevas, J. (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory*, 16(4), 533-552.
- Raappana, M & Horila, T. (2020). Team communication in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace Communication* (28-40). New York, Routledge.
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual Work: Bridging Research Clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
- Reynolds, T. & Gutman, J. (1988). Laddering Theory Method, Analysis, And Interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11-31.
- Rice, R. E., Evans, S. K., Pearce, K. E., Sivunen, A., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Organizational Media Affordances: Operationalization and Associations with Media Use. *Journal of Communication*, 67(1), 106-130.
- Rode, H. (2016). To Share or not to Share: The Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivations on Knowledge-sharing in Enterprise Social Media Platforms. *Journal of Information Technology*, 31(2), 152-165.
- Rousseau, V., Aubé, C. & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.
- Shen, K. N., & Khalifa, M. (2008). Exploring Multidimensional Conceptualization of Social Presence in the Context of Online Communities. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 24(7), 722-748.
- Sivunen, A. & Nordbäck, E. (2015). Social Presence as a Multi-Dimensional Group Construct in 3D Virtual Environments. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(1), 19-36.
- Sivunen, A. & Laitinen, K. (2020). Digital communication environments in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace Communication* (41-53). New York, Routledge.
- Skålén, P., Pace, S. & Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 596-620.
- Smith, A. M. (2013). The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1889-1909.

- Song, Q., Wang, Y., Chen, Y., Benitez, J., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance. *Information & Management*, 56(8), 103160.
- Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. (2021). How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information & Management*, 58(1), 103393.
- Suh, A., Shin, K., Ahuja, M. & Kim, M. S. (2011). The Influence of Virtuality on Social Networks Within and Across Work Groups: A Multilevel Approach. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 351-386.
- Ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W., & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 83(2), 239-263.
- Thomas, D. M., & Bostrom, R. P. (2010). Team leader strategies for enabling collaboration technology adaptation: Team technology knowledge to improve globally distributed systems development work. *European Journal of Information Systems*, 19(2), 223-237.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook*, 36(1), 143-189.
- Treem, J. W., Leonardi, P. M. & van den Hooff, B. (2020). Computer-Mediated Communication in the Age of Communication Visibility. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), 44-59.
- Turel, O., & Zhang, Y. (2011). Should I e-collaborate with this group? A multilevel model of usage intentions. *Information & Management*, 48(1), 62-68.
- Tuunanen, T. (2021). Digitaalisista palveluista kyberfyysisten palveluiden muotoiluun. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (220-241). Helsinki, Teknologiatieto Teknova Oy.
- Tuunanen, T. & Kuo, I. (2015). The effect of culture on requirements: A value-based view of prioritization. *European Journal of Information Systems*, 24(3), 295-313.
- Tuunanen, T. & Peffers, K. (2018). Population targeted requirements acquisition. *European Journal of Information Systems*, 27(6), 686-711.
- Tuunanen, T., Lintula, J., and Auvinen, A. (2019). Unboxing co-creation of value: users' hedonic and utilitarian drivers, *Proceedings of the 52nd Hawaii*

International Conference on System Sciences (HICSS), 1406-1415, University of Hawai'i, Manoa.

- Vafeas, M., Hughes, T. & Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 16(4), 469-491.
- Van Osch, W. & Steinfield, C. W. (2016). Team boundary spanning: Strategic implications for the implementation and use of enterprise social media. *Journal of Information Technology*, 31, 207-225.
- Van Osch, W. & Steinfield, C. W. (2018). Strategic Visibility in Enterprise Social Media: Implications for Network Formation and Boundary Spanning. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 647-682.
- Vargo, S. L. (2008). Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b). Why 'service'?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Vartiainen, T. & Tuunanen, T. (2016). Value Co-Creation and Co-Destruction in an IS Artifact: Contradictions of Geocaching. *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 1266-1275, University of Hawai'i, Manoa.
- Volkoff, O., & Strong, D. M. (2013). Critical Realism and Affordances: Theorizing It-Associated Organizational Change Processes. *MIS Quarterly*, 37(3), 819-834.

- Waizenegger, L., Mckenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the Digital Workplace. *Procedia Computer Science*, 138, 478-485.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

LIITE 1 ESIKYSELY

Osallistu tutkimukseen, jossa tarkastellaan positiivisia ja negatiivisia kokemuksia yhteistyöalustojen käytöstä tiimien jäsenien näkökulmasta!

Vastaamalla tähän kyselyyn ja ilmoittautumalla yksilöhaastatteluun autat tietojärjestelmätieteen pro gradu -tutkimuksen toteuttamisessa!

Koronaviruspandemian myötä tiimit ovat joutuneet siirtymään ainakin osittaiseen etätyöskentelyyn, mikä on huomattavasti lisännyt yhteistyöalustojen käyttöä. Yhteistyöalustat ovat erilaisia alustoja, jotka mahdollistavat tiimien jäsenten väliseen viestintään, koordinointiin ja yhteiseen työskentelyyn liittyviä toimintoja. Moniin yhteistyöalustoihin voidaan myös integroida tai linkittää muita yhteistyöteknologioita. Esimerkkejä yhteistyöalustoista ovat Teams, Slack, Trello, Miro, Jive ja Zoom.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten tiimien jäsenet ovat käyttäneet yhteistyöalustoja onnistuneesti ja siten saavuttaneet positiivisia lopputulemia yhteistyöalustojen käytöstä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka yhteistyöalustojen käyttö tiimien keskuudessa on myös voinut johtaa negatiivisiin tilanteisiin ja lopputulemiin tiimien jäsenien näkökulmasta.

Kaikki haastattelututkimukseen valitut henkilöt palkitaan Finnkinon leffalipulla. Voit ilmoittautua noin tunnin mittaiseen yksilöhaastatteluun täyttämällä tämän kyselyn lopussa myös yhteystietosi. Voit myös osallistua pelkästään kyselyyn, johon vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Haastatteluun ilmoittautuneista vastaajista 30 henkilöä valitaan yksilöhaastatteluihin, jotka suoritetaan etänä Zoomin kautta. Haastateltaviin ollaan yhteydessä 20.8.2021 mennessä, ja haastattelut suoritetaan elokuun aikana.

Tutkimuksessa (kysely ja mahdollinen haastattelu) antamasi vastaukset pseudonymisoidaan. Tietoja käsitellään ainoastaan tutkimustarkoitukseen (pro gradu -tutkielma ja mahdollisesti myös tutkimusartikkeli), eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Ilmoittamaasi nimeä, sähköpostiosoitetta ja puhelinnumeroa pyydetään ainoastaan haastatteluun ilmoittautumista ja yhteydenottoa varten. Niitä ei käytetä tutkimuksessa, ja ne poistetaan heti haastattelun suorittamisen ja leffalipun lähettämisen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja voit milloin tahansa vetäytyä tutkimuksesta.

Tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston tietojärjestelmätieteen oppiaineeseen tehtävää pro gradu -tutkielmaa. Tutkimusta ohjaavat KTT, yliopistonlehtori Ville Seppänen ja KTT, tutkijatohtori Juuli Lumivalo.

Lue tarkempaa tietoa tutkimuksesta sekä henkilötietojen ja vastausten käsitte-lystä:

Tiedote
Tietosuojailmoitus

Iso kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin

Jenna Tarvainen, tutkimuksen tekijä

Kysymykset:

1. Kuulutko johonkin yhteistyöalustoja käyttävään tiimiin?
2. Onko koronaviruspandemia vaikuttanut tiimityöskentelytapoihin? Oletko esimerkiksi siirtynyt etätyöskentelyyn tai osittaiseen etätyöskentelyyn?
3. Mitä yhteistyöalustoja käytät tai olet käyttänyt erilaisiin tiimityöskentelyprosesseihin (esimerkiksi viestintä, koordinointi, tiedon jakaminen ja/tai yhteinen työskentely) viimeisen vuoden aikana?
4. Kuinka usein käytät yhteistyöalustoja?
 - a. päivittäin
 - b. muutaman kerran viikossa
 - c. viikoittain
 - d. harvemmin
5. Millaisia positiivisia kokemuksia sinulla on yhteistyöalustojen käytöstä? Kerro esimerkkejä positiivisista käyttökokemuksista.
6. Millaisia negatiivisia kokemuksia sinulla on yhteistyöalustojen käytöstä? Kerro esimerkkejä negatiivisista käyttökokemuksista.
7. Taustaa
 - a. ikä
 - b. ammattinimike/työtehtävä/rooli
 - c. organisaatio

LIITE 2 POSITIIVISTEN KÄYTTÖTAPAUSTEN VIRIKELISTA

1. Viestintä, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen tiimin jäsenten kesken on helppoa ja nopeaa

Halusin kysyä tiimiläisiltäni mielipidettä laatimastani raportista. En voinut keskustella kasvotusten, koska työkaverini työskentelivät eri paikoissa. Päätin kysyä mielipiteitä yhteistyöalustan keskustelukanavalla, jotta kaikki tiimikaverini näkisivät viestini. Lisäsin raporttini yhteistyöalustan tiedostokansioon, valitsin oikean keskustelukanavan ja viittasin raporttiin viestissäni. Viestini herätti paljon keskustelua keskustelualueella. Sain arvokasta palautetta, jonka pohjalta pystyin muokkaamaan raportin paremmaksi. Yhteistyöalustan kautta tavoitin muut tiimiläiset helposti ja nopeasti.

2. Viestintä videovälitteisesti on joustavaa ja tehokasta

Pystyimme helposti järjestämään videokokouksen kiireellisen asian vuoksi, vaikka emme olleet samassa kaupungissa. Kokouksessa yksi tiimiläisistämme jakoi näyttöään, jotta pystyimme kaikki katsomaan kokouksen asialistaa, johon oli merkitty myös minun asiani. Kun tuli minun vuoroni puhua, sain asiani helposti esitettyä. Näytölle jaetun asialistan myötä pystyimme kokouksen aikana hyvin aiheessa, minkä vuoksi kokous eteni tehokkaasti.

3. Yhteistyöalusta mahdollistaa tehtävien koordinoitua ja edistymisen tarkkailua

Menin katsomaan yhteistyöalustalla olevaa tehtävää, jossa kaikki tiimin jäsenten tehtävät ja niiden aikataulut näkyvät. Tarkastelin omia vastuualueitani ja merkitsin osan tehtävistäni tehdyiksi. Yhteistyöalustan avulla pysyn kartalla omista tehtävistäni sekä muiden tiimiläisten tehtävistä ja niiden edistymisestä.

4. Työskentely yhdessä jaettujen tiedostojen kimpussa on tehokasta

Tiimini tehtävänä oli valmistella esitys yksikkökokousta varten. Yksi tiimini jäsenistä jakoi yhteistyöalustalle esityspohjan, jota pääsimme muokkaamaan yhtä aikaa. Esitystä tehdessämme keskustelimme äänipuhelussa. Koska pystyimme kaikki osallistumaan esityksen muokkaamiseen ja kommentointiin yhtäaikaaisesti, onnistuimme huomioimaan kaikkien mielipiteet esityksen tekemisessä, ja esitys valmistui nopeasti.

5. Muu, mikä?

LIITE 3 NEGATIIVISTEN KÄYTTÖTAPAUSTEN VIRIKELISTA

1. Yhteistyöalustalla viestiminen johtaa informaatiotulvaan ja tunteeseen siitä, että pitäisi olla aina tavoitettavissa

Olin ollut pari tuntia poissa töistä. Töihin palatessani huomasin, että tiimimme keskustelukanavalle oli tullut monta viestiä. Lisäksi minulle oli tullut yksityisviestejä. Vastailin viesteihin ja jatkoin työskentelyä. Viestejä tuli kuitenkin lisää pitkin päivää. Koen, että yhteistyöalustojen käyttö on lisännyt informaation määrää huomattavasti. Minusta tuntuu, että minun pitäisi olla koko ajan tavoitettavissa, mikä tuntuu ahdistavalta.

2. Viestintä videovälitteisesti on haastavaa ja uuvuttavaa

Osallistuin päivän viimeiseen videokokoukseen. Alussa aikaa kului säätämiseen, kun kaikki varmistelivat äänensä kuulumista ja osan verkkoyhteys pätki. Puheenvuoron saaminen tuntui vaikealta, sillä en halunnut puhua päällekkäin kenenkään kanssa. Kun olin vihdoinkin onnistunut pitämään puheenvuoroni, osa tiimiläisistä vastasi esittämiini ajatuksiin. Minun oli kuitenkin vaikea havaita, mitä mieltä muut tiimiläisistä olivat ajatuksistani, sillä en pystynyt tulkitsemaan heidän kehonkieltään. Lopussa keskittymiseni kuuntelemiseen alkoi herpaantua, kun joku kirjoitti samalla videokokouksen chattiin viestejä. Kokouksen jälkeen koin itseni uupuneeksi.

3. Viiveet yhteistyöalustan päivittämisessä johtavat aikaa vievään selvittelytyöhön

Menin tarkistamaan yhteistyöalustalla olevan tehtävälisan tilannetta. Huomasin, että muutama viime viikon tehtävistä oli jäänyt tekemättä. Päätin ottaa yhteyttä tehtävistä vastanneeseen tiimiläiseen. Kävi ilmi, että tehtävät oli tehty, mutta niitä ei ollut merkitty tehdyiksi. Viiveet tehtävälisan päivittämisessä johtavat turhan selvittelytyön tekemiseen, ja aikaa kuluu hukkaan.

4. Yhteinen työskentely yhteistyöalustalla johtaa työsuorituksen laadun heikkenemiseen ja lisätyöhön

Valmistelin samaa raporttia yhdessä tiimiläisteni kanssa. Sovimme kirjoittamisen vastuualueet, ja jokainen tiimiläinen kirjoitti oman tekstinsä tiedostolle. Kun kaikki olivat valmiina, menin tarkastelemaan kirjoittamaamme raporttia. Raportti ei ollut yhtenäinen, koska olimme käyttäneet samoista asioista eri termejä. Raportin viimeistely aiheutti minulle lisätöitä.

5. Muu, mikä?

LIITE 4 POSITIIVISTEN KETJUN KOODIT

Koodit on järjestetty kokonaisesiintymismäärän mukaan.

Ominaisuuskoodit (A):

- etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (22)
- viestien jakaminen ja näkyminen tiimin yhteisillä kanavilla (22)
- pikakokoukset (video- ja äänipuhelut) (11)
- viestien hiominen ja muotoilu (tekstimuotoilu, hymiöt jne.) ennen lähetystä (11)
- tiedon tallentaminen alustalle (tiedostoja ei ole useassa paikassa) (10)
- kameran pitäminen päällä (8)
- viestinnän jakaminen kanaviin aiheiden tai projektien mukaan (8)
- tiedostojen jakaminen ja yhteiskäyttö (7)
- tiedostojen järjesteleminen kansioihin (7)
- pienryhmiin (pienryhmätiloihin/breakout roomeihin) jakautuminen kokouksen sisällä (6)
- keskustelualueen (chat) käyttäminen (5)
- keskustelujen/tiedon säilyminen alustalla (5)
- samanlaisen kansiorakenteen luominen eri projektien välille (5)
- viestien reaktiot: tykkäykset, peukut ja hymiöt (5)
- saapuneista viesteistä tulee ilmoituksia (4)
- siirtyminen lähityöstä etätyöhön (4)
- yhteinen lista/kalenteri tehtävien merkitsemiseen (4)
- jaettuihin tiedostoihin voi kommentoida muutosehdotuksia (3)
- mikin pitäminen auki (3)
- näytön jakaminen muiden nähtäväksi (3)
- puheenvuorojen jakaminen kaikille (3)
- tiimiläisille annetaan ennakkotietoa/valmistautumistehtäviä etäkokousta varten (3)
- jaetut kalenterit (2)
- työpajatyöskentely etänä esim. Howspacella, Mirolla (2)
- verkostoituminen alustan kautta (2)
- viestien linkittäminen aiempiin keskusteluihin (2)
- alustan integroiminen muihin järjestelmiin (käyttäjänhallinta, sähköposti jne.) (1)
- eri alustat ja sovellukset työtä ja vapaa-aikaa varten (1)
- etäkokouksien välille jätetään aikaa (1)
- hashtagien ja hakusanojen käyttö viestien etsimiseen (1)
- samat alustat eri ryhmien välillä (1)
- sovitut aikataulut etätyöskentelylle (1)

- tiimiläisten tilan (paikalla/ei paikalla ym.) näkeminen viestiä laittaessa (1)
- viestien ketjutukset kanavan sisällä (1)
- yhteisenä sääntönä olla ajoissa etäkokouksissa (1)

Seurauskoodit (C):

- tieto on helposti ja nopeasti kaikkien löydettävissä ja saatavilla (23)
- saa nopeasti reaktioita ja kommentteja tehtävään tai päätökseen (19)
- ei tarvitse käyttää aikaa matkustamiseen tai siirtymiin (15)
- tietoa ei tarvitse kysellä tai välittää muille (13)
- kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua (11)
- enemmän keskustelua ja osallistumista monilta eri henkilöitä (9)
- mahdollistaa nonverbaalien eleiden, reaktioiden ja fiiliksiä tulkitsemisen ja välittämisen (8)
- viesti välittyy halutulla tavalla (merkitys, sävy, tunnelma jne.) (8)
- aiheeseen/tehtävään keskitytään paremmin (7)
- jää enemmän aikaa työtehtävien tekemiselle (7)
- kannustaa "hiljaisempia" tiimiläisiä jakamaan ajatuksiaan ja mielipiteitään (7)
- ajatuksien jakaminen tiimin kesken (5)
- metatiedon ja ajankohtaistiedon välittyminen (5)
- olennaisen tiedon tai kysymyksen välittäminen kerralla/yhdessä viestissä (5)
- tilaisuudet voidaan sovittaa joustavasti muihin aikatauluihin (5)
- vertaistuen saaminen (5)
- viesteihin voi reagoida helposti ja nopeasti (kirjoittamiseen verrattuna) (5)
- käsiteltävään asiaan saadaan monta eri näkökulmaa (4)
- auttaa ymmärtämään, mistä on kyse (3)
- enemmän mahdollisuuksia puheenvuoroille (3)
- keskustelu on välitöntä (puheenvuoroja/asioita ei pohdita liikaa mikki kiinni) (3)
- kokousaikojen lyhentäminen (lähikokouksiin verrattuna) (3)
- nähdään, kuka on "läsnä" kokouksessa (3)
- nähdään, mitä ja milloin pitää tehdä (3)
- näkee, kuka on lukenut viestin / voi osoittaa lukeneensa viestin (3)
- projekteista dokumentoidaan samat asiat (3)
- projektien edistymisen seuranta ja mittaaminen (3)
- pääsee nopeasti jatkamaan muita tehtäviä tai toiseen kokoukseen (3)
- päätöksenteon helpottuminen (3)
- tehtävien koordinointi (3)
- tiedon hyödyntäminen pohjana tehtävien ja päätöksien tekemisessä (3)
- tiimiläiset ovat valmiita kokoukseen / ei käynnistymisvaikeuksia (3)
- vastaanottajan huomion kiinnittäminen viestiin vastaamiseen (3)

- ei mene aikaa odottamiseen (2)
- enemmän virikkeitä (ei vain ääntä) (2)
- irtiotto/tauko työtehtävistä (2)
- kaikille sopivien kokousaikojen löytäminen (2)
- kokonaisvaltaisempi käsitys muiden mielipiteistä (2)
- monipuolisempien vastauksien saaminen (viesteihin verrattuna) (2)
- pysyy työorientoituneena/ei katkoksia (2)
- turhan tai päällekkäisen työn välttäminen (2)
- työn edistyminen ei ole yhden henkilön varassa (2)
- tärkeä tieto ei huku viestimassaan (2)
- voi hahmottaa muutosten syitä (kuka kommentoi ja miksi) (2)
- voi käydä myös epävirallista keskustelua "hupikanavalla" (2)
- ajatuksien ja vertaistuen jakaminen eri paikoissa olevien sidosryhmien kanssa (1)
- ei tarvitse pohtia lähikokouksien valmisteluun liittyviä asioita (tilavaraukset, sisäilmaongelmat) (1)
- enemmän aikaa nukkumiselle ja palautumiselle (1)
- kaikki pääsevät muokkaamaan tiedostoja milloin tahansa (1)
- kaikki tietävät, missä mennään (1)
- keskustelua ei käydä muistinvaraisella tiedolla (1)
- kognitiivisen kuorman väheneminen (1)
- kohtaaminen on tuttavallisempi ja rennompi (1)
- kokoukseen pääsee ajoissa hetkellisistä tietokoneongelmista tai päivityksistä huolimatta (1)
- kokoustaminen on asiakeskeisempää (1)
- lähetetystä viestistä "kiittäminen" (1)
- madaltaa kynnystä osallistua erilaisiin tapahtumiin, kuten webinaareihin (1)
- muut tietävät, miten työtä tulisi jatkaa (1)
- osaamisen hankkiminen muualta (1)
- pysyy kärryllä oman ydinkanavan tai projektin ulkopuolisesta keskustelusta (1)
- päättyneen projektin onnistumisen peilaaminen tuloksiin nähden (1)
- sovittujen asioiden tarkistaminen (1)
- suurempi joukko eri puolilta maailmaa voi osallistua kokoukseen (lähikokouksiin verrattuna) (1)
- tiedon välittäminen rauhassa ilman keskeytystä (1)
- tieto välittyy alustalta toiselle (1)
- tiimiläiset asennoituvat paremmin etänä kuin kasvotusten käytäviin "hätkökouksiin" (1)
- tiimiläiset pääsevät sovittuina ajankohtina kokouksiin (2)
- toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää myös etätöissä (1)
- "turhan" työn vähentyminen (esim. etäkokouksien kokouskutsut voi tehdä suoraan sähköpostissa) (1)

- työ ja vapaa-aika pysyvät erillään (1)
- työskennellään aina viimeisimmän version parissa (1)
- työskenteleminen omassa rauhassa (1)
- työskentely on jouhevaa: ei mene aikaa opastamiseen tai säätämiseen (1)
- uusien työtapojen ja työkalujen opettelu (1)
- viestin avaaminen/selittäminen (1)
- yhteydenpito on tiiviimpää kuin ennen (1)

Arvokoodit (V):

- tehokkuus ja tehokas ajankäyttö (47)
- työtehtävien eteneminen ja valmistuminen (16)
- yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys (11)
- oppiminen ja kehittyminen (9)
- uudet oivallukset ja ideat (8)
- hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen (7)
- ei tulkintavirheitä ja väärinymmärryksiä (6)
- hyvä lopputulos (6)
- hyvä viestintäilmapiiri ja fiilis (6)
- toiminnan kehittäminen (6)
- reiluus ja tasapuolisuus (5)
- luonnollinen viestintä ja vuorovaikutus (4)
- päätöksenteon oikeellisuus (4)
- tehtävien ja toiminnan jatkuvuus: tieto ei ole toisen/toisten varassa (4)
- varmuus omasta tekemisestä (4)
- aikatauluissa pysyminen (3)
- ei erimielisyyksiä tai konflikteja (3)
- sitoutuneisuus (3)
- aikaa työn ulkopuolisiin merkityksellisiin asioihin (2)
- ajan käyttäminen mieluisiin työtehtäviin (2)
- ei tarvitse häiritä tai tulla häirityksi (2)
- kokonaiskuvan hahmottaminen (2)
- läpinäkyvyys ja avoimuus (2)
- läpinäkyvä ja onnistunut sidosryhmäviestintä (2)
- osallisuuden kokemus (2)
- velvollisuuksien täyttäminen (2)
- luottamus (1)
- sujuva yhteistyö (1)
- tuskaisen kiireen tunteen välttäminen (1)
- uudet kokemukset (1)
- voi seistä lupauksen/päätöksen takana (1)

LIITE 5 NEGATIIVISTEN KETJUJEN KOODIT

Koodit on järjestetty kokonaisesiintymismäärän mukaan.

Ominaisuuskoodit (A):

- etäkokouksien ja -tapahtumien järjestäminen (42)
- monien etäkokousten järjestäminen putkeen tai samana päivänä (18)
- yhteyksien pätkiminen (17)
- viestien lukeminen ja niihin reagoiminen eriaikaisesti muiden kanssa (ei viestien tultua) (15)
- kameraa ei pidetä päällä/kamera ei toimi (13)
- ei käytäntöjä sille, millaista tietoa jaetaan ja seurataan missäkin kanavassa (10)
- viestinnän siirtyminen kokonaan yhteistyöalustalle (10)
- saapuneista viesteistä tulee ilmoituksia (9)
- viestejä tulee ryhmiin, kanaviin ja yksityisviesteihin sekä sähköpostiin (8)
- viestien lukeminen ja niihin reagoiminen heti kun ne tulevat (8)
- alustan toimintojen (kamerat, mikit yms.) kanssa säätäminen (7)
- siirtyminen lähityöstä etätööhön (7)
- taustahälinä (4)
- viestit näyttävät samanarvoisilta ja ovat allekkain keskustelualueella (4)
- jaettujen tiedostojen muokkaaminen eriaikaisesti (3)
- työpajatyöskentely etänä (esim. Howspacella, Mirolla) usean ihmisen kanssa (3)
- viestejä ei voi etsiä hakusanoja käyttämällä (2)
- kaksi osallistujaa saman kameraruudun takana (1)
- keskustelualueen (chatin) käyttäminen (1)
- kokoustilaan ei pääse ennen järjestäjän liittymistä (1)
- mikin pitäminen kiinni (1)
- näyttöä jakaessa ei näe kuin oman ruutunsa (1)
- osallistujat voivat käydä omaa keskustelua mikki kiinni (1)
- tietoa tallennetaan useaan paikkaan (yhteistyöalustat ja verkkoasemat) (1)

Seurauskoodit (C):

- keskittyminen vaikeutuu/ajatukset siirtyvät asiasta toiseen (37)
- läsnäolo kärsii / passivoituminen (25)
- nonverbaalisten reaktioiden ja eleiden välittäminen vaikeutuu (21)
- puheenvuorojen vaihtuminen vaikeutuu (päälle puhuminen) (15)
- aikaa kuluu hukkaan/ odottamiseen (13)
- asioita ei ehditä käsitellä/kokous venyy (12)

- aiheuttaa lisätyötä (11)
- jää keskustelun ulkopuolelle/ei pysty esittämään näkökulmiaan (11)
- fiiliksen ja mielipiteiden tulkitseminen vaikeutuu (10)
- jotain tärkeää voi jäädä lukematta ja reagoimatta (10)
- puheesta ei saa selvää/sanotun asian toistaminen (8)
- tarvitun tiedon etsiminen on työlästä ja hidasta (8)
- tulee tunne, että pitäisi olla aina tavoitettavissa (8)
- ei sisäistä kaikkia käsiteltyjä asioita (7)
- jotain tärkeää voi jäädä kuulematta/ sanomatta (7)
- tyhjiöön puhuminen (7)
- työn organisoiminen/hallitseminen vaikeutuu (7)
- häiritsee keskustelun etenemistä (6)
- luettavaa on tullut paljon (6)
- tietokoneen ja kännykän virikkeet sekä ympäristön tapahtumat häiritsevät (6)
- viestimässä rullaaminen ja selaaminen (6)
- ei saa puheenvuoroa / antaa muiden puhua (5)
- työn ulkopuolisen keskustelun vähentyminen (5)
- viestintä on hektisempää (5)
- ei jaksa/ehdi lukea viestejä kunnolla (4)
- ei ole palautumistaukoja tai siirtymiä (4)
- enemmän tarkkailtavaa (oma ja muiden videokuvat, chat, mikin asetukset, puheenvuorojen ottaminen, jaetun tiedoston käyttäminen) (4)
- huomio siirtyy turhaan omasta työstä viestien lukemiseen (4)
- kaikki eivät vastaa tai reagoi viesteihin (4)
- kokoustaminen on asiakeskeisempää (4)
- puheenjohtajan rooli korostuu (4)
- vastauksien saaminen on vaikeaa ja hidasta (4)
- aiheuttaa epätietoa siitä, mistä oikea tieto löytyy/mihin tieto liittyy (3)
- ei jaksa tehdä mitään/yhtä paljon kuin lähikokouksien jälkeen (3)
- ei muista lukea tulleita viestejä (3)
- kaikkia kanavia pitää seurata jatkuvasti ja aktiivisesti (3)
- kiusalliset tilanteet (kuka puhuu/jatkaa puhumista) ja hiljaiset tauot (3)
- kokonaiskuvan hämärtyminen (3)
- kommentteja tulee liikaa (3)
- tulee tunne, ettei pysty reagoimaan kaikkeen (3)
- tärkeitä ja kiireellisiä viestejä laitetaan sekaisin eri kanaviin (3)
- velvollisuuksien ja pelisääntöjen laiminlyöminen (3)
- yhteisen epävirallisen ajan vähentyminen (yhteiset tauot) (3)
- ei-niin-aktiivisten lähestyminen erikseen yksityisviestillä vastausten saamiseksi (2)
- puheenvuoroyrityksiä voi unohtua/jäädä huomioimatta (2)
- samankaltaisista/ samoista asioista keskustellaan eri kanavissa (2)

- terveydelliset haasteet (huono ergonomia, silmien rasittuminen, päänsärky) (2)
- tiedostot eivät ole yhtenäisiä/selkeitä (2)
- tulee tunne, ettei muita kiinnosta/asiaa pidetä tärkeänä (2)
- vain paria tiimiläistä koskevan viestin laittaminen yhteiselle kanavalle (2)
- ei tiedä, mistä aloittaa (1)
- hyötyliikunnan vähentyminen (1)
- jatkuva ruudun tuijottaminen (1)
- jatkuva uusien alustojen ja työtapojen opetteleminen (1)
- joku voi muokata tiedostoa poistamalla tärkeitä asioita (1)
- kaikki viestit on luettava tärkeiden löytämiseksi (1)
- keskustelu pirstaloituu yksityisviesteihin ja yhteiseen kanavaan (1)
- mikin taakse "piiloutuminen" (1)
- päivät tuntuvat samanlaisilta (1)
- taipumus keskittyä alustan viesteihin vastaamiseen: viiveet sähköpostiin vastaamisessa (1)
- tarve todistaa, että tekee töitä (1)
- viestintä on vapaamuotoisempaa (sähköpostiin verrattuna) (1)
- yhteisen kanavan mielipiteet ylikorostuvat (1)
- äänessä oleva ei tiedä, mistä osallistujat puhuvat (1)

Arvokoodit (V):

- viestintäilmapiirin ja fiiliksen heikentyminen (21)
- tehottomuus ja tehoton ajankäyttö (20)
- kuormittavuus (19)
- tehtävien ja päätöksenteon hidastuminen tai keskeytyminen (12)
- huonompi lopputulos (11)
- epäkohteliaisuus/epäkunnioitus muita kohtaan (10)
- epävarmat/epäoikeudenmukaiset päätökset (9)
- yhteyden puute (9)
- stressaavuus (8)
- epävarmuus omasta tekemisestä (7)
- virheet ja epäonnistuminen (7)
- aikataulun pettäminen (5)
- ei ylpeyttä omasta panoksesta (4)
- epäsitoutuneisuus/epämotivoituneisuus (4)
- keskustelun sujumattomuus (4)
- epävarmuus viestin perillemenosta (3)
- informaation menetys (3)
- paha mieli (3)
- tulkintavirheet ja väärinymmärrykset (3)
- tylsyys (3)
- vapaa-ajan vähentyminen (3)

- ahdistus (2)
- hyvinvoinnin kärsiminen (2)
- työn ja vapaa-ajan ero hämärtyy (2)
- ei energiaa vapaa-ajalle (1)
- epäluottamus (1)
- holhoava asetelma (1)
- konfliktit (1)
- muut ajattelevat negatiivisesti itsestä (1)
- sekavuus (1)
- ulkopuolinen olo (1)