Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

VIRTUAALISUUS ESIMIESVIESTINNÄSSÄ

Pro gradu –tutkielma

Lappeenrannassa 4.5.2009

Työn tarkastajina ja ohjaajina toimivat professori Kirsimarja Blomqvist ja tutkijatohtori Hanna-Kaisa Ellonen.

Vesa Kauppi
Liesharjunkatu 8 C 30
53850 Lappeenranta

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Vesa Kauppi
Tutkielman nimi: Virtuaalisuus esimiesviestinnässä

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine: Tietojohtaminen
Vuosi: 2009
Pro gradu -tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto
107 sivua ja 19 kuvaa
Tarkastaja: Professori, KTT Kirsimarja Blomqvist
Työn ohjaajat: Professori, KTT Kirsimarja Blomqvist
Tutkijatohtori, KTT Hanna-Kaisa Ellonen
Hakusanat: esimiesviestintä, virtuaaliset viestintätyökalut, virtuaalinen työskentely, kommunikoinnin mukauttamisteoria, informaatiorikkausteoria, virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerit

Pro gradu tutkielman tavoitteena on kuvata virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöä osana esimiesviestintää. Erityisesti työssä käsitellään esimiesviestintää tehostavia keinoja sekä kriteereitä, joiden mukaan virtuaalinen viestintätyökalu voidaan valita eri viestintätilannetta kohden. Tarkoituksena oli myös empiirisen tutkimuksen avulla kartoittaa suomalaisten esimiesten virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöä osana heidän esimiestyötään.

Tutkielman empiiristä osiota varten haastateltiin kymmentä esimiestä eri yrityksistä ja toimi-aloilta. Tutkimuksen analyysi tehtiin käyttäen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Virtuaaliset viestintätyökalut nähtiin erittäin tärkeäksi osaksi esimiesten arkipäiväisiä toimia. Niiden valinnassa käytettiin erilaisia kriteereitä, joista tärkeimmät perustuivat rationaaliseen valintaan. Erilaisia esimiesviestinnällisiä keinoja viestinnän tehostamiseksi käytettiin vähän. Tutkimuksen perusteella voitiin myös tehdä johtopäätös, että virtuaalisten viestintätyökalujen luokittelussa oli ristiriitoja haastateltavien kokemuksiin peilattuna.

ABSTRACT

Author: Vesa Kauppi
Title: Virtuality in superior-subordinate communication

Faculty: Faculty of business administration
Major: Knowledge management
Year: 2009
Master´s thesis: Lappeenranta University of Technology,
107 pages and 19 pictures
Examiner: Professor, D.Sc. (Econ.) Kirsimarja Blomqvist
Instructors: Professor, D.Sc. (Econ.) Kirsimarja Blomqvist
Post doctoral researcher, D.Sc. (Econ.) Hanna-Kaisa Ellonen
Keywords: superior-subordinate communication, virtual communication tools, virtual workplace, media richness theory, the selection of virtual communication tools

The goal of master´s thesis is to describe the usage of virtual communication tools in superior-subordinate communication. Especially the measures for achieving more efficient superior-subordinate communication and the main selection criteria of virtual communication tools for different situations are discussed in this paper. The goal of the empirical research of this thesis is to determine the usage of virtual communication tools by Finnish superiors in part of their daily routines.

For the empirical part ten superiors from different organizations and business areas were interviewed. The empirical analyze was conducted using qualitative research methods.

Virtual communication tools were seen as important part of superiors´ daily routines. Different criteria were used in the selection of virtual communication tools. Most criteria used were based on a rational choice of the virtual tool. Measures for achieving more efficient superior-subordinate communication were barely used. According the interviews made for the empirical analyze

there can be found some differences in the theoretical and empirical view in the classification of virtual communication tools.

ALKUSANAT

Opintojeni lähestyessä loppuaan on samalla sekä odottavainen että haikea olo. Toisaalta odottaa pääsevänsä jo työelämään, mutta toisaalta opiskeluni LTY:ssä tarjosivat paljon mielenkiintoisia haasteita ja virikkeitä elämään. Hyvänä esimerkkinä opiskelujeni mielenkiintoisuudesta käy tämä tutkielma, jonka tekeminen oli erittäin kiehtova, haastava ja opettavainen prosessi!

Haluan kiittää erityisesti professori Kirsimarja Blomqvistiä sekä tutkijatohtori Hanna-Kaisa Ellosta, joiden kommenteista oli työprosessissa suuri apu. Haluan myös kiittää vanhempiani tuesta koko opiskeluajan aikana niin taloudellisesti kuin henkisestikin! Suuri kiitos myös siskolleni Anne-Mari Mäkiselle tekemistään korjausehdotuksista.

Kiitos myös Reijalle tuesta työprosessin aikana!

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
1.1 Työn tavoite ja rajaukset 4
1.2 Työn kulku 5
1.3 Työn avainkäsitteet 6
1.3.1 Esimies 6
1.3.2 Viestintä 9
1.3.3 Virtuaalinen viestintätyökalu 11
1.3.4 Esimiesviestintä 12
2 ESIMIESVIESTINNÄN KEINOT JA KÄYTTÖTILANTEET 13
2.1 Esimiesviestinnän toimintatasot 15
2.2 Esimiesviestinnän tehostamiskeinot tieteellisessä kirjallisuudessa .. 16
2.2.1 Kommunikoinnin mukauttamisteoria 16
2.2.2 Sosiaalisen identiteetin teoria 19
2.3 Esimiesviestinnän tärkeimmät käyttötilanteet ja haasteet 20
2.3.1 Delegointi ja synergian herättäminen 21
2.3.2 Työntekijöiden motivointi 23
2.3.3 Muutosjohtaminen 26
2.3.4 Esimiesviestinnän rooli ongelmien ratkaisijana 27
3 VIRTUAALISET VIESTINTÄTYÖKALUT 29
3.1 Virtuaalinen työskentely 32
3.1.1 Virtuaalitiimit ja niiden johtaminen 33
3.1.2 Virtuaalisen työskentelyn ongelmia ja haasteita 36
3.2 Virtuaalisten viestintätyökalujen valintakriteerit 37
3.2.1 Informaatiorikkausteoria 39
3.2.2 Sosiaalinen vuorovaikutus ja läsnäolo 44
3.2.3 Rationaaliset ja sosiaaliset tekijät 46
3.3 Yhteenveto kirjallisuuden tutkimustuloksista 51
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 57
4.1 Tutkimusaineiston keruu ja sen arviointi 59
4.1.1 Haastateltavien hankinta 61
4.1.2 Haastattelut 62
4.1.3 Aineiston arviointi 63
4.1.4 Aineiston analysointi 64
4.1.5 Tutkimuksen luotettavuus 66
4.2 Tutkimusaineisto 68
5 TUTKIMUSTULOKSET 70
5.1 Organisaatioiden yleiset viestintä- ja toimintatavat ja virtuaalisen viestinnän merkitys niiden toiminnalle 70
5.2 Haastateltujen esimiestehtävät 74
5.3 Virtuaalisten viestintätyökalujen rooli esimiesten työssä 76
5.4 Virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerit 80
5.4.1 Reaaliaikaiset viestintätyökalut 83
5.4.2 Asynkroniset viestintätyökalut 86

5.5 Esimiesten viestintästrategiat ja –tyylit 88
6 POHDINTA 90
7 YHTEENVEDOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET 99
7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen 99
7.2 Tutkimuksen hyödyt esimiehelle 102
7.3 Oman työn kritiikki 105
7.4 Jatkotutkimusehdotuksia 106
LÄHTEET 108

1. JOHDANTO

Virtuaalisten viestintätyökalujen käyttö on kasvanut suuresti viimeisten vuosien aikana, oli sitten kyse yritysviestinnästä, sähköpostien lähettämisestä tai kavereiden kanssa keskustelusta erilaisten ohjelmien välityksellä. Tämä on vähentänyt ihmisten välisen etäisyyden merkitystä. Virtuaalinen viestintä on nykypäivää tällä hetkellä, ja monet käyttävät niitä osana jokapäiväistä viestintäänsä. Tästä todisteena ovat muun muassa erilaiset Internet-yhteisöt (esimerkiksi Facebook ja MySpace), jotka ovat todella suosittuja ympäri maailmaa IRC-palveluja tai erilaisia pikaviestintäohjelmia unohtamatta. Puron (2004) mukaan uudet mediat, joiksi hän on nimennyt 10–15 viime vuoden aikana kehitetyt viestintäteknologiat, ovat muuttaneet nopeasti ratkaisevalla tavalla myös työviestinnän kokonaiskuvaa (Puro, 2004, 8).

Yhä useammat kansainväliset yritykset ovat siirtyneet kohti virtuaalista kommunikointia, sillä niiden toiminnan kansainvälistymisen myötä muun muassa eri maissa tai maanosissa sijaitsevien yksiköiden välinen toiminta voi helpottua virtuaalisten työkalujen käyttämisen ansiosta. Myös erilaiset virtuaaliset projektit, tiimit ja jopa organisaatiot ovat yleisempiä kuin ennen. Yritystoiminnan kansainvälistyttyä myös monien esimiesten toiminta on kansainvälistynyt, heillä voi olla alaisia ympäri maailmaa, ja virtuaalisten viestintätyökalujen ansiosta kaukana sijaitsevien alaisten kanssa voidaan olla yhteydessä jopa lähes yhtä paljon kuin lähellä sijaitsevien alaisten kanssa. Toisaalta virtuaalisten viestintätyökalujen roolin kasvamiseen on vaikuttanut myös viime aikojen talouskriisi: Kauppalehden artikkelin (23.12.2008) mukaan yritysten vähentäessään reilusti liikematkustusta tulee virtuaalisesti käytyjen kokousten rooli kasvamaan niiden toiminnassa. Virtuaalisten viestintätyökalujen käytöllä voi olla myös positiivisia ympäristövaikutuksia ja näin ollen myös positiivisia vaikutuksia yrityksen imagoon. Virtuaaliset työkalut eivät aina yksin kuitenkaan riitä kommunikaatiovälineiksi, vaan usein

tulee käyttää myös säännöllisiä kasvokkain käytyjä tapaamisia osana viestintää.

Virtuaaliset työkalut muuttavat viestinnän kuvaa monella tavalla. Virtuaalisten työkalujen ansiosta perinteisten viestintämenetelmien aika- ja paikkarajoitteiden merkitys vähenee. Synkronisten viestintätyökalujen, kuten videokonferenssiohjelmien, vaikutus edellä mainittuihin rajoitteisiin on vähäisempi, sillä niitä tulee käyttää samanaikaisesti ja tiettyjä usein paikkaan sidottuja päätelaitteita käyttäen. Asynkroniset työkalut, kuten sähköposti, puolestaan mahdollistavat viestimisen sen mukaan kun vuorovaikutuksessa olevat henkilöt katsovat sen sopivan omaan aikatauluunsa.

Tärkeimmäksi muutokseksi virtuaalisten työkalujen käytössä voidaan nähdä fyysisen matkan merkitsemättömyys. Virtuaalinen viestintä toimii yhtälailla joko kahden metrin päästä tai toiselta puolen maapalloa, sillä verkkoja pitkin kuljettaessa viestinnän nopeus ei riipu niinkään välimatkasta, vaan esimerkiksi verkkoviiveestä. Fyysinen riippumattomuus muuttaa radikaalisti yrityksen viestintää esimerkiksi viestintäkustannusten muodossa. Aiemmat puhelinneuvottelut voidaan myös hoitaa esimerkiksi käyttämällä pikaviestimiä tai verkkopuheluita, jolloin säästetään puhelukustannuksissa. Virtuaaliset viestintätyökalut myös mahdollistavat useiden henkilöiden samanaikaisen viestinnän, esimerkiksi videokonferenssityökalun avulla. Yrityksen esimies voi näin viestiä useiden pitkienkin välimatkojen päässä olevien työntekijöidensä kanssa samanaikaisesti ilman ylimääräisiä kustannuksia, kuten matkustuskustannuksia.

Argentin (1998) mukaan työntekijöiden tavoitteet ja arvot ovat muuttuneet hyvin paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Nykypäivän työntekijä toivoo pystyvänsä jakamaan ideoitaan ja hän haluaa omaa päätäntävaltaa; hän ei halua, että hänelle kerrotaan joka tilanteessa mitä tulee tehdä. Toisin sanoen johtajan tulee antaa tarpeeksi tilaa alaisilleen ja tässä avoimella

kommunikaatiolla on suuri rooli. The Wall Street Journal´in (Marraskuu 10, 1995) teettämän tutkimuksen mukaan lähes kaksi kolmesta työntekijästä toivovat selvästi avoimempaa kommunikaatiota johtajiensa kanssa. Viestinnän avoimuutta edesauttaa oikeanlaisen viestintätyökalun käyttö oikeissa viestintätilanteissa. Virtuaalisen viestintätyökalun oikeanlaiset valintakriteerit ovat siis tärkeitä avoimen viestinnän turvaamiseksi. (Argenti, 1998, 199)

Esimiesviestintä vaikuttaa merkittävästi monin tavoin koko työyhteisön ilmapiiriin. Esimiehet voidaan nähdä esimerkiksi työyhteisönsä uutistoimittajina ja ilmapiirin luojina. Esimerkiksi vaikeiden asioiden, kuten konfliktitilanteiden käsittelemättä jättäminen saattaa hiertää työyhteisöä. Konfliktit saavat alkunsa usein pienistä, käsittelemättä jääneistä ristiriidoista. Uutistoimittajan rooli johtuu siitä, että esimiehet saavat muita enemmän työtä koskevaa tietoa ja soveltavat sitä: mikä on meille tärkeää ja mikä ei. On arvioitu, että esimiehet ja johtajat käyttävät noin 80 % työajastaan erilaisissa viestintätilanteissa. Myös esimerkiksi luottamuksen rakentamisessa ja ylläpidossa tulee käyttää viestintää, oli se sitten virtuaalista tai kasvokkain käytyä. (Juholin, 1999, 85)

Viimeaikaiset teknologiset ja sosiaaliset muutokset ovat muuttaneet esimiesviestinnän alaa huimasti. Uusi verkkopohjainen teknologia on voimakkaasti muuttamassa ja kyseenalaistamassa perinteisiä viestintäkeinoja ja -kulttuureja. Aikaisemmin viestien sisällöstä vastasivat tietyt lähteet, mutta sittemmin Internet ja helposti käytettävät sisällönluomisohjelmat ovat muuttaneet asetelmia siten, että kuka tahansa voi olla informaation laatija. Oman tekstin julkaiseminen sähköisessä muodossa ei ole enää haasteellista, vaan myös pelkästään hyvin perustason tietotekninen osaaminen riittää. (Holtz, 2005, 22; Juholin, 2001, 24)

1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Tässä tutkielmassa käsitellään yritysten sisäistä viestintää – ja varsinkin siinä käytettäviä viestintätekniikoita eli sitä, mitä työkaluja virtuaalisessa viestinnässä käytetään, mitkä ovat hyvän viestintätyökalun vaatimukset ja millä perusteilla yrityksen tulee valita virtuaalinen työkalu. Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten tieteellisessä kirjallisuudessa on käsitelty esimiesviestintää ja virtuaalisia työkaluja. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta on tehty myös empiirinen tutkimus. Empiirinen tutkimus on tehty haastattelemalla kymmentä esimiestä eri yrityksistä. Tutkielmassa rajoitutaan virtuaalisten työkalujen tarkastelussa käytön valintaan vaikuttaviin tekijöihin, ei itse työkalujen käyttöön. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole käsitellä yksittäisiä ohjelmistoja tai niiden toimivuutta, vaan työkaluja käsitellään niiden yleisluontoisten ominaisuuksien (kuten niiden tarjoaman reaaliaikaisuuden) mukaan.

Tämän tutkielman aiheena on virtuaalisten työkalujen hyödyntäminen esimiesviestinnässä. Valintakriteerit ovat erittäin tärkeässä roolissa työkalujen hyödyntämisessä. Tutkielmassa onkin keskitytty ensisijaisesti esimiesviestintätyökalun valintakriteereihin itse käytön sijaan, koska eri ohjelmien käyttö riippuu esimerkiksi niiden käyttötarkoituksesta, ihmisistä, jotka käyttävät sitä, ynnä muista tekijöistä.

Tutkielman empiirisessä osiossa keskitytään pelkästään esimiehiin. Tutkielman empiirisen tutkimuksen ulkopuolelle rajataan näin ollen alaisten viestintä. Esimiesviestintää ei kuitenkaan käsitellä tässä työssä pelkästään yksisuuntaisena, vaan tutkimuksessa otetaan kantaa myös esimiesten kommunikointistrategisiin muutoksiin alaisten kommunikointityylien mukaan. Tätä käsitellään tosin vain esimiesten näkökulmasta.

Tutkielman pääkysymyksenä on:

- *Millainen rooli virtuaalisilla viestintätyökaluilla on esimiesviestinnässä?*

Tutkielman alakysymykset ovat:

- *Millaisia kriteereitä esimiehet käyttävät esimiesviestinnän virtuaalisen työkalun valinnassa?*
- *Millaisissa esimiestehtävissä virtuaalisia viestintätyökaluja erityisesti käytetään?*
- *Vaihtelevatko virtuaalisten viestintätyökalujen valintakriteerit esimiestehtävien mukaan?*
- *Mitä virtuaaliset työkalut ovat?*
- *Mitä on esimiesviestintä ja miten sitä voi tehostaa?*

1.2 Työn kulku

Tutkielman aluksi käsitellään aiheen tieteellistä kirjallisuutta. Johdanto-osuudessa on pohjustettu lyhyesti tutkielman aihe ja esitelty sen tarkoitus, tavoitteet sekä työn kulku.

Tutkielman seuraavassa osassa käsitellään tutkimuksen kannalta avainkäsitteitä ja niiden teoriaa. Teoria-osuus on jaettu kahteen suurempaan kokonaisuuteen: *virtuaalisten työkalujen käyttö esimiesviestinnässä* sekä *esimiesviestintä*, sillä tutkimuskysymykset keskittyvät suurimmalta osin näiden asioiden piiriin.

Tutkielman empiirisessä osiossa esitellään kvalitatiivisesti tehty tutkimus, jonka perusteella tehdään lopuksi johtopäätökset, jotka toimivat yhteenvetona tutkielman aihepiiristä. Tutkimuksessa otetaan kantaa myös siinä esiin tulleisiin jatkotutkimustarpeisiin.

1.3 Työn avainkäsitteet

Työn avainkäsitteistä käsitellään tässä luvussa esimiehen, viestinnän ja esimiesviestinnän käsitteet. Nämä nähtiin avainkäsitteiksi, koska työn teemat perustuvat näiden teemojen ympärille ja käsitteet nähtiin tarpeellisiksi määritellä heti tutkielman aluksi.

1.3.1 Esimies

Esimies on yleisen määritelmän mukaan henkilö, jolla on alaisia ja joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana. Lisäksi esimies toimii jossain työyhteisössä. Esimiesroolissa toimivia henkilöitä löytyy kaikilta organisaatiotasoilta. Hän on tavallisesti sen alueen ammattilainen, jonka esimiehenä hän on. Esimies joutuu ottamaan työssään huomioon omat alaisensa, omat esimiehensä, samalla organisaatiotasolla olevat kollegat, työprosessin asettamat vaatimukset sekä työyhteisön organisatoriset järjestelyt ja johtamisjärjestelmät. Esimies käyttää viestintää johtamisen työkaluna. Viestintä on jokaisen esimiehen työväline sekä johtamisen keino, jota ilman ei voi johtaa. (Åberg, 2006, 64; Åberg, 2000, 22 & 108; Jalava, 2001, 11)

Jalava (2001) jakaa esimiehen tehtäväalueet seitsemään keskeiseen alueeseen, joiden voidaan nähdä eroavan työstä riippuen:

1) Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen
2) Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen

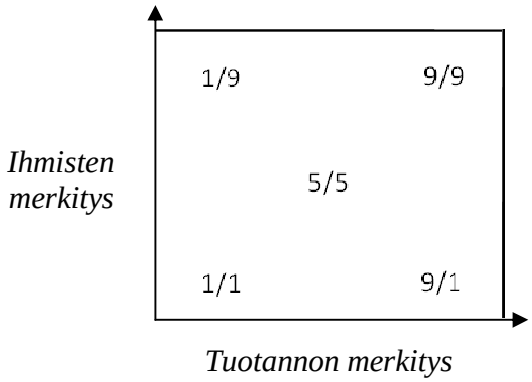
3) Työntekijöiden tukeminen
4) Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen
5) Ryhmäkeskeinen päätöksenteko
6) Ulkoisten suhteiden hoitaminen
7) Arvoperustainen käyttäytyminen. (Jalava, 2001, 21–22)

Esimiestyön ollessa *virtuaalista*, tulee Vartiaisen et al. (2004, 84–85) mukaan ottaa huomioon erityisesti seuraavat asiat:

Esimiehen

- tulee luoda ja informoida selkeät tavoitteet alaisille,
- tulee valita virtuaaliseen kommunikointiin kulloinkin paras mahdollinen viestintätyökalu ja -kanava,
- tulee kyetä luomaan alaisten keskuudessa luottamusta tuottavuuden, yhteistyön ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi.

Esimies voi johtaa alaisiaan eri tyyleillä. Yleisimmät johtamistyylit ovat autoritaarinen, demokraattinen, johtamisvastuun välttäminen, traditionaalinen johtaminen sekä ihannejohtaminen. Kuvaan 1 on asetettu nämä johtamistyylit kahden muuttujan mukaan.



Kuva 1. Managerial grid (Viitala, 2003, 80)

Autoritäärinen johtamistyyli (9/1) on hyvin johtajakeskeinen. Kaikki vaikutusvalta ja valvonta ovat esimiehellä. Esimiehen tyyli on hyökkäävä ja etäinen, mikä aiheuttaa usein kaunaa, pelkoa ja riitaa. Esimiestä pelätään enemmän kuin kunnioitetaan. (Viitala, 2003, 78)

Demokraattinen johtamistyyli (1/9) tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että ”enemmistö on aina oikeassa”. Demokraattinen johtamistyyli on ihmiskeskeinen johtamistyyli, ja siinä ihmisten tarpeet ovat tuotantoa tärkeämpiä. Esimies on usein lämmin hahmo ja hän haluaa auttaa mielellään. Ilmapiiriä ei haluta rikkoa ja ristiriidat usein siirretään syrjään käsittelemättä niitä. Kukaan ei varsinaisesti pidä asioita hallinnassa, joten seurauksena on lämmin, mutta turvaton ilmapiiri. (Viitala, 2003, 80)

Johtamisvastuun välttäminen (1/1) -tilanteessa esimies juuri puutu mihinkään, hän on luovuttanut johtamisessaan. Esimies toimii vain välttämättömän tiedon välittäjä. Tällaisessa tilanteessa alaiset usein etsivät joukostaan epävirallisen johtajan. (Viitala, 2003, 81)

Traditionaalisessa johtamisessa (5/5) työntekijöillä on aina tilaa omaan ajatteluun ja esimies antaa mahdollisuuden omien ratkaisujen tekoon. Pohjaten aikaisempiin kokemuksiinsa esimies asettaa alaisilleen kohtuullisia tavoitteita. Palautteenanto kuuluu jokapäiväisiin toimiin. Traditionaalisella johtajalla on taipumus tehdä kompromisseja. Muutostilanteissa pyritään pidättäytymään vanhoissa, hyviksi koetuissa toimintamalleissa uusien sijaan. (Viitala, 2003, 81)

Ihannejohtaminen (9/9) huomioi maksimaalisesti sekä ihmiset että tuotokset. Työntekijät ovat motivoituneita ja tavoitteet koetaan yhteisiksi. Luottamus ja arvostus ovat vallitsevia käsitteitä ihmissuhteissa. (Hokkanen & Strömberg, 2003, 132)

1.3.2 Viestintä

Åbergin (2000) mukaan ”viestintä on sanomien välitystä, sanomien, joiden informatiivisuus ja merkitys vastaanottajalle vaihtelevat”. Sanoman sisällöstä, vastaanottajien aikaisemmista tiedoista ja viestintätilanteesta riippuu, kuinka paljon informaatiota vastaanottaja saa irti sanomasta. Jos itse sanoma on alun alkaen ylimalkainen, ei vastaanottaja saa siitä mitään irti. Viestintä on myös vuorovaikutteinen prosessi: keskustellessa kumpikin osapuoli vuoroon vaikuttaa toiseen, eikä keskustelun lopputulosta voi ennustaa sen alkamishetkellä, sillä viime kädessä vastaanottaja antaa aina sanomalle merkityksen sen mukaan miten hän sanoman ymmärsi, teki lähettäjä mitä tahansa. (Åberg, 2000, 29–33)

Viestintä on työyhteisön voimavara, resurssi. Sitä on suunniteltava, johdettava ja valvottava kuten muitakin resursseja. Säännöllinen ja toimiva viestintä muodostaa pohjan tulokselliselle toiminnalle ja se on työtyytyväisyyden lisääjä. Åbergin (2000) mukaan henkilöstön viestintätyytyväisyydellä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, on hän yleensä tyytyväinen myös työyhteisönsä viestintään. (Åberg, 1989, 224; Åberg, 2000, 214)

Perinteisesti viestintä on nähty tapahtumaketjuna. Tätä näkemystä on tukenut prosessikoulukunta, joka tutkii viestintätapahtuman osia (kuten sanoma, viestintäkanava, viestin vastaanottaja, viestiin vastaaminen sekä viestinnän häiriöt) ja niiden välisiä suhteita (mietitään esimerkiksi mitä viestintäkanavia käytetään kun halutaan saavuttaa halutut kohderyhmät tai -henkilöt). Prosessimalli on siis kuvannut viestintää teknisenä tapahtumana viestin sisällön kuvaamisen sijaan ja sen mukaan viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg, 2000, 19)

Sittemmin prosessikoulukunnan rinnalle on kehitetty semioottis-kulttuurinen näkemys viestinnästä. Suurin ero prosessikoulukuntaan sillä on se, että semioottis-kulttuurinen koulukunta lisää viestinnän käsittelyyn kontekstin ja merkityksen. Mallin mukaan ihmiset luovat, ylläpitävät ja käsittelevät merkityksiä sanomien avulla ja käyttävät siihen eri viestintäkanavia. Semioottis-kulttuurinen koulukunta painottaa erityisesti sitä, että yhteisiä merkityksiä ei voi syntyä ilman joitain prosesseja. Viestintää pelkästään prosesseja tutkimalla unohdetaan jokaisen viestintätilanteen ainutkertainen luonne. (Åberg, 2000, 20)

Yrityksen sisäisellä viestinnällä on kolme tavoitetta: *tiedonkulku*, *vuorovaikutus* ja *sitoutuminen*. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on varmistaa tiedonkulun osalta se, että kaikilla on sama oikeus löytää tietoa ja käyttää sitä työssään. Sisäisen viestinnän vuorovaikutuksen tavoite on se, että yrityksen henkilökunta, mukaan luettuna johto, viestivät avoimesti keskenään. Vuorovaikutusta voidaan lisätä monin keinoin, esimerkiksi lisäämällä uusia kahvipaikkoja yrityksen tiloissa. Sitoutumisella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että saadaan henkilöstö sitoutumaan organisaatioon kertomalla sen taloudellisesta tilanteesta, miltä tulevaisuus näyttää ja onko tulossa muutoksia yrityksen toimintaan. Henkilöstön sitoutuneisuus saavutetaan parhaiten kasvokkain käydyn viestinnän avulla. (Kortetjärvi-Nurmi et al, 2002, 106–107)

Juholin (1999) määrittelee *viestintäkanavan* olevan vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun käytettävä viestintäyhteys tai keino. Viestintäkanavat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan:

1) Kasvokkaisviestintä,
2) Painettu eli graafinen viestintä
3) Sähköinen viestintä ja tietokonepohjainen viestintä

Kasvokkaisviestintä perustuu vuorovaikutukseen. Se on rikkain viestinnän muoto, sillä sen avulla vastaanottaja voi saada eniten informaatiota viestinantajalta, mutta siinä on myös suurimmat puutteet. Erityisesti henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuva perehdyttäminen ja kehityskeskustelut ovat keskeisiä esimiesviestinnän kanavia. Näiden lisäksi työyhteisössä on yhteisiä palavereja, kokouksia, koulutuksia, keskusteluja ja seminaareja, jotka tukevat yrityksen sisäistä viestintää. (Juholin, 2004, 77)

Graafinen viestintä pohjautuu ensisijaisesti kirjalliseen viestintään, kuten tiedotteisiin, lehtiin ja kirjeisiin sekä erilaisiin tiedotus- ja henkilöstölehtiin. Painettu, graafinen viestintä on useissa työyhteisöissä jo korvattu tietokonepohjaisilla työkaluilla, kuten Intranetilla ja sähköpostilla, graafisen viestinnän hitauden ja kalleuden takia. (Juholin, 2004, 77)

Esimerkkeinä *sähköisestä viestinnästä* voidaan mainita sisäinen radio, TV tai puhelin. Kehittyneempiä tietokonepohjaisia viestintäteknologioita edustaa esimerkiksi sähköposti, pikaviestimet, Intranet ja Internet. Yhä useampi työyhteisö on siirtynyt käyttämään sähköisiä tietoverkkoja siirtokanavinaan, koska ne ovat samanaikaisesti kaikilla, edullisia käyttää sekä ylivoimaisia käyttöalueiltaan. (Juholin, 2004, 77)

1.3.3 Virtuaalinen viestintätyökalu

Virtuaaliset viestintätyökalut määritellään tässä työssä viestintätyökaluiksi, joiden välinen vuorovaikutus tapahtuu sähköisillä viestintävälineillä. Virtuaalisten viestintätyökalujen ansiosta voidaan saavuttaa viestinnässä aika- ja paikkariippumattomuutta. Malhotra & Majchrzak´n (2005) mukaan virtuaalisten viestintätyökalujen avulla voidaan rikkoa maantieteellisiä ja organisaatioiden välisiä rajoja ja siten ne mahdollistavat organisaatiot muun

muassa käyttämään globaalia asiantuntemusta eri tehtävissä. Sivunen & Valon (2006) mukaan virtuaalisten viestintätyökalujen pääasiallinen tehtävä tukea kommunikointia virtuaalisesti erillään olevien henkilöiden (kuten tiimin jäsenien) välillä.

Työssä virtuaaliset viestintätyökalut on jaoteltu kahteen luokkaan: *reaaliaikaisiin* ja *asynkronisiin* viestintätyökaluihin. Reaaliaikaiset työkalut (esimerkiksi puhelin, videoneuvottelutyökalu, pikaviestin) mahdollistavat reaaliaikaisen viestinnän. Asynkroniset viestintätyökalut taas eivät ole reaaliaikaisten viestintätyökalujen tapaan yhtälailla riippuvaisia ajasta, vaan niihin lähetettyihin viesteihin voidaan vastata sillä hetkellä, kun vastaanottaja näkee parhaaksi tai kun hänen on mahdollista vastata niihin. Toisaalta asynkroniseen viestimeen lähetettyyn viestiin ei välttämättä tarvitse vastata, jos viesti nähdään yksisuuntaiseksi tai turhaksi. Esimerkkejä asynkronisista viestintätyökaluista on sähköposti, erilaiset työnohjausohjelmistot ja tekstiviesti.

Virtuaaliset viestintätyökalut voivat toimia myös erilaisina avoimina kohteina dokumentoinnille, joihin työntekijät voivat tallentaa omia tietojaan. Tämä tallennuspaikka voi toimia yrityksessä eräänlaisena organisaationalisena muistina, josta yrityksen työntekijät voivat jälkeenpäin etsiä tietoa eri asioista, joista yrityksellä on jo aiempaa kokemusta edellisten projektien myötä. Myös esimiehet voivat käyttää tätä dokumentointipaikkaa esimerkiksi selvittäessään eri työntekijöiden roolia ja aikaansaannoksia yrityksen projekteissa.

1.3.4 Esimiesviestintä

Esimiesviestintä on tärkeässä roolissa yrityksen sisäisessä viestinnässä. Juholin (2004, 127) mukaan sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alaisverkko. Lähin esimies on myös tärkeä työviestinnän kanava, jota

työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä tehokkaasti. Esimiesviestinnän kanavana voi olla joko henkilökohtaisesti kasvokkain käydyt keskustelut tai jonkin viestimen kautta välitetty viestintä. Esimiehen työssä viestintä ja johtaminen kuuluvat tiiviisti yhteen, ja esimiehen työtä on lähes mahdotonta hoitaa ilman viestintää. (Juholin, 2004, 85; Åberg, 2000, 213–214)

Siukosaaren (2002, 93) mukaan yksi esimiehen tavoitteista tulee olla tietoisuuden lisääminen omassa yksikössä kaikesta, mikä liittyy työn tekemiseen, tulokseen tai organisaatioon. Esimies on vastuussa tiedon hankinnasta ja vastaanotosta. Esimiehen tehtävänä on huolehtia viestien sisällöstä ja niiden ymmärrettävyydestä. Esimiehen tulee myös valita viestintäkanavat, keinot ja resurssit, joiden avulla hän lähtee välittämään viestiä eteenpäin. (Siukosaari, 2002, 93)

2 ESIMIESVIESTINNÄN KEINOT JA KÄYTTÖTILANTEET

Esimiesviestintä on tärkeässä roolissa esimiestyössä, koska sen avulla esimies voi selvittää työntekijälle, mitä työltä odotetaan, mitä tavoitteita työssä on ja miten työn tavoitteet voidaan saavuttaa, mitä palautetta työntekijä siitä saa ja miten häntä arvioidaan työn teossa. Näiden lisäksi työntekijöiden kannustaminen hyvään suoritukseen on myös tärkeä osa esimiehen työnkuvaa. Tavoitteiden asettaminen ja hyvän suorituksen korostaminen ovat osa tätä toimintaa. Esimies voi esimiesviestinnän avulla tukea alaisiaan esimerkiksi parantamalla työolosuhteita viestintätyökalujen osalta. Kannustaminen ja tukeminen myös parantavat esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. (Jalava, 2001, 20–21)

Willemyns´in et al. (2003) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyden ylläpitämisen turvaamiseksi on työntekijän tärkeätä tuntea itsensä kuuluvan työryhmään sekä kokea tekemänsä työ arvokkaaksi hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan myös luottamuksella ja kommunikaatiolla on selkeä korrelaatio keskenään. Tutkijat peräänkuuluttavatkin esimiesten kommunikoinnin taitoa työntekijöiden ryhmään kuuluvuuden, ryhmän yhteen hitsautumisen ja tunteen työn tärkeydestä maksimoimiseksi. (Willemyns et al. 2003, 126)

Myös Ståhle ja Grönroos (1999) painottavat, että innovatiivisen yrityksen johtamisessa keskijohdon kommunikaatiovalmiudet ovat merkittävässä asemassa. Kommunikoinnin avulla tulee pystyä luomaan sellaisia tavoitteita, jotka vaativat yhdessä työskentelyä ja asioista sopimista yhdessä. Tärkeää on, että yritystä johdetaan tavoitteiden kautta ohjeistuksen sijaan. Tässä johtajalla on tärkeä tehtävä ilmentää omalla olemuksellaan kommunikoivaa asennetta yrityksessä. Kommunikoivalla asenteella tarkoitetaan sitä, että esimies on läsnä henkilöstön parissa ja hän on helposti lähestyttävä eli on aktiivisesti yrityksen toiminnassa mukana. (Ståhle & Grönroos, 1999, 146–147)

Yksi tärkeä elementti hyvinvoivassa työyhteisössä on esimies-työntekijäsuhde, joka perustuu vuorovaikutukseen. Johtajuus vaikuttamisena ja vuorovaikutussuhteena on aina kaksisuuntaista. Vuorovaikutuksen tavoitteena on vaikuttaa esimiehen näkökulmasta työntekijään esimerkiksi siten, että hän kykenee selviämään paremmin työssään ja tuottamaan parempia tuloksia. (Jalava, 2001, 63)

Onnistunut vuorovaikutus vaikuttaa myös esimieheen, vaikkakaan ei samalla tavalla kuin työntekijään. Vuorovaikutuksessa on tärkeää sellaisen informaation siirtyminen, jonka pohjalta vuorovaikutuksen molemmat henkilöt tekevät johtopäätöksiä ja toiminnallisia päätöksiä sen pohjalta, mitä tietävät.

Vuorovaikutuksessa vaarana on, että esimies ja työntekijä eivät ymmärrä toisiaan. Esimiehen tuleekin harjoittaa vuorovaikutustilanteessa *aktiivista kuuntelua* (esimerkiksi kuulemisen ilmaisemisen, toiston, selventävien kysymysten tai yhteenvetojen teon avulla) sekä selvää *itsensä ilmaisemista* keskinäisen ymmärryksen parantamiseksi (esimerkiksi puhumalla minä-muodossa tai kertomalla selvästi mitä haluaa). (Jalava, 2001, 63–66)

2.1 Esimiesviestinnän toimintatasot

Åbergin (2000) mukaan esimiesviestinnän voimavaroja voidaan tarkastella kolmella tasolla: *strategisella*, *taktisella* ja *operatiivisella* tasolla. *Strategisen tason* esimiesviestinnän tavoitteet liittyvät läheisesti strategiseen johtamistyöhön. Siinä on kyse viestinnästä, jota tarvitaan vision, liikeidean, mission ja liiketoimintastrategian hahmottamisessa. (Åberg, 2000, 22–23)

Taktisella tasolla esimiesviestinnän tavoite liittyy voimavarojen oikeanlaiseen suuntaamiseen eli niiden allokointiin. Tällä tasolla tarkastellaan esimerkiksi työnjaon, organisoinnin ja koordinoinnin järjestelyjä. Kyse on siis viestinnästä, joka liittyy arkisen toiminnan puitteiden rakentamiseen strategisen suunnittelun linjaamana. (Åberg, 2000, 23)

Esimiesviestinnän *operatiivisella tasolla* liikutaan yleisemmällä, arkisen toiminnan tasolla. Viestintä liittyy arkiseen tekemiseen ja vaikuttamiseen tavoitteiden suuntaan. Operatiivisella tasolla johtajan henkilökohtaiset viestintävalmiudet, kyvyt ja taidot nousevat tärkeiksi. (Åberg, 2000, 23)

Jukka-Pekka Puro (2004) huomauttaa, että vaikka yrityksen käytössä olisi uusin viestintäteknologia ja parhaat edellytykset sen käyttämiseen, todellista kilpailuetua yritykselle alkaa syntyä vasta, jos yrityksen henkilöstöllä on riittävät taidot viestiä. Näin ollen peräänkuulutetaankin *viestinnän osaamista*

yrityksen henkilöstön, myös esimiesten, osalta. Viestinnän taitoja voidaan tarkastella henkilöstön puhumisen sekä kirjoittamisen osalta ja toisaalta kuuntelemisen ja lukemisen osalta. Näiden taitojen kehittäminen on mahdollista ja Puron (2004) mukaan koulutuksella saadaan aikaiseksi hyviä tuloksia. Näitä taitoja tarvitaankin yrityksessä paljon, sillä teknologia luo vain kanavat viestinnälle; sisältöjen välittyminen riippuu teknologian käyttäjistä. Puro (2004) kirjoittaakin, että ”viestintä on todella saavuttanut vastaanottajansa vasta siinä vaiheessa, kun tuo vastaanottaja on ymmärtänyt oikein hänelle lähetetyn viestin”. (Puro, 2004, 111–112)

2.2 Esimiesviestinnän tehostamiskeinot tieteellisessä kirjallisuudessa

Esimiestyötä on tutkittu tieteellisessä kirjallisuudessa eri näkökulmista. Tässä tutkielmassa käsitellään esimiestyötä enemmänkin viestinnän näkökulmasta ja sen valossa, miten esimiehet voivat oman viestintätyylin muutosten kautta mukauttaa omaa viestintätyyliään halutun tuloksen saavuttamiseksi. Viestinnällä on suuri osuus esimiestyössä ja tästä syystä erilaiset viestintästrategiat ovat suuressa roolissa osana esimiehen työtä. Tässä luvussa käsitellään tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyvistä teoreettisista viitekehyksistä *kommunikoinnin mukauttamisteoriaa* sekä *sosiaalisen identiteetin teoriaa*.

2.2.1 Kommunikoinnin mukauttamisteoria

Kommunikoinnin mukauttamisteoria (communication accomodation theory) on Jonesin et al. (1999) kehittämä teoreettinen viitekehys, joka analysoi ihmisten välistä, ryhmien sisäistä/välistä sekä myös vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden kommunikointimotivaatioita, -tavoitteita sekä -strategioita.

Motiiveista kommunikoida malli tutkii muun muassa henkilön halua miellyttää muita. Mallin sisältämät kommunikointistrategiat sisältävät *arvioinnin*, *ihmistenvälisen kontrollin, diskurssijohtamisen* sekä *suhdestrategiat.* (Willemyns et al. 2003, 118)

Arviointi kommunikointistrategiana viittaa esimiehen strategiaan säätää omaa kommunikointityyliään enemmän tai vähemmän toista viestintätilanteen osapuolta vastaavaksi. Keinoina tähän voidaan käyttää esimerkiksi vuorovaikutuksessa käytettyä sanastoa, erikoisammattikieltä, aksenttia/murretta tai ei-verbaalista käyttäytymistä. Mallin mukaan ihminen toimii näin joko saadakseen toiselta hyväksyntää tai osoittaakseen yhtäläisyyksiä toisen henkilön kanssa. Kommunikointistrategia perustuu Byrnen (1971) tutkimukseen, jonka perusteella ihmiset mieltyvät helpoiten henkilöihin, jotka ovat samanlaisia joko luonteensa tai ryhmään kuuluvuuden puolesta. (Willemyns et al. 2003, 118)

Ihmistenvälinen kontrolli viittaa ihmisen tapaan asettaa itsensä vuorovaikutustilanteessa muihin vuorovaikutuksessa oleviin henkilöihin nähden esimerkiksi arvon tai valta-aseman mukaan. Esimies voi esimerkiksi ollessaan vuorovaikutustilanteessa alaistensa kanssa selvästi ilmoittaa oman asemansa ja näin pyrkiä vaikuttamaan muiden asenteisiin itseään kohtaan. Toisaalta esimiehet voivat myös pyrkiä tulla puhutelluksi yhtenä tiimin tasavertaisena jäsenenä, yhtenä työntekijöistä. Ihmisten välistä kontrollia voidaan ylläpitää myös eri viestintävälineitä käyttäen ja siten voidaan vaikuttaa koko työympäristöön. Esimerkiksi esimies, joka käyttää formaalisia viestintäkanavia vaikuttaa työympäristöön eri tavoin kuin esimies, joka kommunikoi ja kannustaa alaisiaan kommunikoimaan välittämättä virallisista hierarkialinjoista. (Willemyns et al. 2003, 118; Nahavandi, 2000, 214)

Diskurssijohtamisen strategiat keskittyvät enemmän keskusteluihin liittyviin strategioihin. Diskurssijohtamisen strategioita tutkimalla voidaan esimiesten

todeta esimerkiksi useammin keskeyttävän puheenvuoroja, hallitsevan keskusteluja ja puheenaiheita sekä käyttävän vähemmän epämuodollista äänensävyä. On todettu, että esimiehet käyttävät edellä mainittuja strategioita usein keskusteluissa. (Willemyns et al. 2003, 119)

Suhdestrategiat keskittyvät kommunikointiin, joka tähtää sympatiaan, tukeen, empatiaan, toisen ihmisen arvostaminen ja muihin vastaaviin positiivista palautetta antaviin kommunikointiviestien jakamiseen. Esimerkkinä tämänlaisesta strategiasta on esimiehen hymy, joka on positiivinen merkki toiselle osapuolelle. Esimiehen hymy voi olla tehokas keino parantaa työntekijän työhyvinvointia tilanteessa, jossa esimies vastaa työtekijän virheeseen pienellä hymyllä viestien näin virheen hyväksytyksi. (Willemyns et al. 2003, 119)

Kommunikoinnin mukauttamisteoriaa voidaan myös soveltaa eri kulttuuripohjaisten henkilöiden välisen kommunikoinnin mukauttamisen analysoimiseen. *Puhe-kommunikoinnin mukauttamisteoriaa* (speech accommodation theory, SAT) on käytetty erityisesti analysoimaan erilaisten kulttuurisen ja etnisen alkuperän henkilöiden välistä kommunikoinnin mukauttamista. Kommunikoinnin mukauttamisteoria on kehitetty SAT:n pohjalta, joten halu yhtäläistää puhetta mukailee hyvin pitkälti kommunikoinnin mukauttamisteoriaa: sosiaalisen ja henkilökohtaisen identiteetin mukaiset tavoitteet ovat merkittävässä roolissa mukauttamisprosessissa. Teoria on erittäin tärkeässä roolissa maissa, joissa maahanmuutto on ollut suuressa roolissa, kuten Australiassa, jossa kreikkalaisten siirtolaisten lapsia tutkittaessa (Gallois et al. 1983) tutkijat huomasivat, että vaikka jälkeläiset kunnioittivat vanhempiensa kulttuuri- ja kielitaustaa, he eivät halunneet puhua Australian-englantia kreikkalaisella aksentilla kuten vanhempansa. Näin he toimivat, koska he kokivat australialaisen aksentin antavan heistä positiivisemman kuvan kreikkalaiseen aksenttiin verrattuna sosiaalisissa tilanteissa. (Gallois & Callan, 1991)

Stanford & Webster (1996) selvittivät kommunikoinnin mukauttamisteoriaa tutkimalla erilaisia haastattelutilanteita ja sitä, miten haastateltava muutti omaa käyttäytymistään haastattelijasta riippuen. Tutkimuksen tuloksen mukaan ihmiset ovat taipuvampia mukauttamaan omia kommunikointistrategioitaan, jos henkilö, jonka kanssa hän on vuorovaikutuksessa, on häntä dominoivampi. Tutkimuksesta voidaan saada selville myös, että mitä enemmän henkilö haluaa luontaisesti saavuttaa sosiaalista hyväksyntää muilta, sitä enemmän hän on valmis mukauttamaan omia kommunikointistrategioitaan toisen vuorovaikutuksessa olevan henkilön mukaan. (Stanford & Webster, 1996, 1328–1329)

2.2.2 Sosiaalisen identiteetin teoria

Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan käsitteenä Tajfelin (1974) mukaan yksilön tietämystä – minäkuvaa – siitä, että hän kuuluu johonkin tiettyyn joko sosiaalisten syiden tai statuksen muodostamaan ryhmään. Teorian kohteena on siis ”ryhmä yksilössä” eikä niinkään yksilö ryhmässä. Sosiaalisen identiteetin määräytymisessä tärkeitä elementtejä ovat muun muassa ikä, ammatti, etninen tausta, kansallisuus ja uskonto. Teorian mukaan yksilöiden tavoitteena on saavuttaa vahva sosiaalinen identiteetti, eli *myönteinen erottuminen*, joka on suurimmaksi osaksi peräisin myönteisistä vertauksista oman ryhmän ja muiden ryhmien välillä. Sosiaalinen identiteetti muodostuu kahden prosessin kautta: oman identiteetin muodostumisen ja sosiaalisen ryhmään kuuluvuuden kautta. Ryhmään kuuluvuus muodostuu *samaistumisen* myötä, yksilö arvioi siinä omien arviointikriteereidensä kautta omaa sijoittumista eri sosiaalisiin ryhmiin. Mitä enemmän henkilö samaistuu tiettyyn sosiaaliseen ryhmään (kuten työtiimiin), sitä enemmän hän tuntee eroavansa sen ryhmän ulkopuolisista henkilöistä. Sosiaalisen identiteetin muodostuessa yksilö toimii ryhmän jäsenenä ja siitä johtuen suosii oman ryhmän jäseniä, vaikka tiedettäisiin, että tästä käyttäytymisestä ei häntä tai

muita ryhmän jäseniä palkittaisi. Jos ryhmään kuuluva henkilö on tyytymätön omaan sosiaaliseen ryhmäänsä, voi hän joko poistua ryhmästä tai etsiä muita positiivisesti leimallisia piirteitä siitä. (Willemyns, et al. 2003, 119; Stets & Burke, 2000, 225; Brown, 2000, 747)
Tärkeä sosiaalisen identiteetin muodostumisen vaihe on kategorisointi. Kategorisointi tarkoittaa stereotypioiden kautta kärjistämällä psykologisten samanlaisuuksien löytämistä oman ryhmän sisältä. Kategorisoinnissa yksilö näkee ryhmien sisäisten jäsenien samanlaisuudet eroavaisuuksien sijaan yleistysten kautta. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ryhmän ulkopuolisten yksilöiden nähdään muistuttavan enemmän toisiaan kuin ryhmän sisäisten henkilöiden. (Brown, 2000, 752)

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan useimmat vuorovaikutustilanteet ovat henkilöidenvälisiä, kuten ystävyyssuhteet, jolloin vuorovaikutuksessa olevat henkilöt havaitsevat ja toimivat yksilöinä, omina itsenään. Muissa tilanteissa, kuten esimies-alainen keskusteluissa, on taas kyseessä tilanne, jossa vuorovaikutuksessa olevat henkilöt havaitsevat ja toimivat pääasiassa ryhmänsä mukaisina identiteetteinä tai stereotyyppeinä yksilöiden sijasta. Näin ollen suuri osa esimiesviestinnästä voidaan nähdä vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden statuksen tai roolin funktiona. (Willemyns et al. 2003, 119)

2.3 Esimiesviestinnän tärkeimmät käyttötilanteet ja haasteet

Nummelinin (2007) mukaan keskeinen esimiestyön haaste on se, miten esimies saa työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työhönsä niin, että he antavat parhaan asiantuntemuksensa ja innovaationsa organisaation käyttöön. Toisin sanoen kyse on siitä, miten esimies saa viestitettyä työntekijöilleen tunteen siitä, että työntekijä on yritykselle tärkeä voimavara,

joista halutaan huolehtia. Saadakseen työntekijänsä sitoutumaan, on esimiehen itse oltava sitoutunut omaan työhönsä. (Nummelin, 2007, 45)

Järvinen (1998, 60) kiteyttää esimiesviestinnän haasteet kolmeen pääkysymykseen:

- Miten saada työyhteisön jäsenet ottamaan vastuuta yhteisestä toiminnasta ja ratkomaan siihen liittyviä vaikeuksia ja ristiriitoja?
- Miten luoda parhaat edellytykset työyhteisön toiminnalle ja siten ennaltaehkäistä konfliktien syntyä?
- Miten puuttua ja ratkoa kriisiytyneitä ongelmatilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön työntekoa ja jaksamista?

Esimiesviestinnällä on erittäin suuri rooli muun muassa näiden haasteiden ylittämisessä. Voittaakseen haasteet tulee esimiehen viestiä tilanteeseen nähden oikealla tavalla esimerkiksi vähentääkseen epävarmuutta organisaatiossa ja lisätäkseen alaistensa työtyytyväisyyttä. Tässä luvussa käydään läpi erilaisia tilanteita, joissa tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi esimiesviestinnällä on tieteellisen kirjallisuuden mukaan erityisen suuri merkitys. Tässä läpikäytävät tilanteet ja esimiehen tehtävät ovat *delegointi, ryhmän synergian herättäminen*, *työntekijöiden motivointi* sekä *muutosjohtaminen*.

2.3.1 Delegointi ja synergian herättäminen

Liikkeenjohdollisessa esimiestyössä tulee eteen monenlaisia tilanteita, joista selvitäkseen johtajan tulee käyttää tehokkaasti erilaisia viestintäkeinoja. Liikkeenjohdollisista prosesseista käsitellään tässä luvussa *delegointia*, *koordinointia* sekä *ryhmän synergian herättämistä*.

Leif Åbergin (2000) mukaan *delegointi* on prosessi, jossa alaiselle, työryhmälle tai tiimille määräytyy tavoitteiden saavuttamista edistävä tehtävä ja siihen tarvittava toimivalta. Perusmallin mukaan delegointiprosessi alkaa esimiehen toimesta tehtävän luovutuksella, jonka työntekijä hyväksyy. Tämän jälkeen esimies luovuttaa toimivallan alaiselle, jolle siirtyy toimivallan lisäksi myös delegoidun tehtävän suoritusvelvollisuus. Tämän jälkeen alainen suorittaa delegoidun tehtävän esimiehen valvonnassa. Viestinnällisesti onnistunut delegointi vaatii selkeyttä ja henkilökohtaisuutta – työntekijän tulee ottaa tehtävä henkilökohtaisena haasteena sitouttaen hänet siihen. (Åberg, 2000, 254–255; Vahavandi, 2000, 160)

Vahavandin (2000) mukaan delegointia tulee tehdä tasaisesti. Esimies ei saa pelkästään dumpata epämieluisat työt alaisilleen, vaan delegoinnin kohteita tulee olla sekä mieluisat että epämieluisat työt. Näin alaisille jää erilaisia kokemuksia erilaisista työtehtävistä. Alaisen tukeminen resursseja, kuten aikaa tai koulutusta, tai ohjeita antamalla on myös tärkeää delegoinnissa selkeyden saavuttamiseksi. (Vahavandi, 2000, 160)

Aina esimies ei ole kuitenkaan halukas delegoimaan töitään. Esimies voi nähdä, että hänen alaiset eivät ole valmiita suurempaan vastuuseen, tai hän näkee, että alaiset eivät omaa tarvittavaa osaamistasoa ja siten hän ei ole halukas delegoimaan töitään. Esimies voi myös nähdä, että hän tekee itse vaadittavat tehtävät tehokkaammin kuin alainen joko oman kompetenssin ansiosta tai alaisen työkuorman takia. Toisaalta esimies voi tuntea olonsa epämiellyttäväksi pyytäessään alaistensa tekemään esimiehen töitä hänen puolestaan. Esimies voi myös pelätä joutuvansa vastuuseen delegoinnista joko alaisen virheen kautta (jolloin syyttävä sormi osoittaisi esimiestä) tai uskosta, että hänen oma esimies pitää häntä laiskana delegoidessaan tehtäviä alaisilleen. (Vahavandi, 2000, 162)

Åbergin mukaan (2000) *koordinoinnin* avulla delegointi tapahtuu siten, että tehtävät ovat sopivan kokoisia, ne eivät ole päällekkäisiä eikä niiden väliin jää aukkoja. Koordinointia ovat siis ne menettelytavat, joiden avulla työyhteisön yksiköt saadaan yhteistyöhön tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnällisistä menetelmistä koordinoinnissa voidaan käyttää koordinointikokouksia ja yhdyshenkilöä tai kierrättää muistioita ja pöytäkirjoja työntekijöillä. Koordinoinnissa voidaan käyttää hyväksi myös esimerkiksi sähköpostia. Koordinoinnissa on kiinnitettävä erityistä huomiota koordinointikokousten sujuvuuteen ja sähköisen tai kirjallisen koordinointiaineiston selkeyteen. (Åberg, 2000, 255)

Ryhmän synergian herättämisen avulla voidaan saada ryhmästä enemmän irti kuin ennen. Ryhmä saa aikaan hyvää työjälkeä, uusia innovatiivisia ratkaisuja ja nauttii selvästi enemmän työskentelystä. Ryhmän synergian voi herättää Åbergin (2000) mukaan uusien haasteiden, karismaattisen jäsenen mukaantulon tai ideoille avoimen johtajan avulla. Synergia kadotetaan esimerkiksi tilanteessa, jossa haaste muuttuu arkiseksi työksi. (Åberg, 2000, 258)

2.3.2 Työntekijöiden motivointi

Mayfieldin et al. (1998) mukaan johtamisen teoreetikot ovat vuosikymmenten ajan määritelleet eri tutkimuksissa esimiesviestinnän tärkeäksi työmotivaation parantajaksi esimerkiksi tiedottaessa palkkioista tai työn tavoitteista. Uudemmissa tutkimuksissa on kuitenkin alettu eksplisiittisesti määritellä esimiesten suullisten kommunikaatiomallien vaikutusta työntekijän työmotivaatioon, tavoitteiden saavuttamiseen sekä uraetenemiseen. Nämä tutkimukset tutkivat esimiehen kielenkäyttöä erillisenä kokonaisuutenaan, jonka avulla voi osoittaa esimiehen käyttäytymisen eri tilanteissa. Tutkimusten

mukaan esimiesten kielenkäyttöä voidaan kouluttaa siten, että sen ansiosta työtyytyväisyys, lojaalisuus sekä työstressin hallinta paranee. Koulutuksen tavoitteita on parantaa esimiehen tavoitteiden täsmennystä työntekijöille keskustelun kautta sekä lisätä esimiehen kykyä empatiaan. (Mayfield et al, 1995, 330; Mayfield et al 1998, 235)

Edellisten tutkimusten lähtökotien mukaisesti Sullivan (1988) on kehittänyt motivoivan kielenkäytön teorian eli tehokkaan oraalisen esimiesviestinnän mallin. Mallin tavoitteena on Mayfieldin et al. (1998) mukaan lyhentää johtajan tarkoitusperien ja alaisen ymmärtämisen välistä välimatkaa vaikuttamalla suotuisasti työntekijän työn lopputulokseen. Sullivan (1988) näkee esimiesviestinnän rooliin sisältävän kaksi osatekijää: *epävarmuuden vähentämisen* sekä *ihmisorientoitumisen* aiempien mallien esimiehen käyttäytymisen osoittamisen sijaan. (Mayfield et al. 1995, 330; Mayfield et al. 1998, 235)

Sullivanin (1988) mukaan motivaatioteoria koostuu useasta oletuksesta. Ensinnäkin se, mitä johtaja sanoo alaiselleen vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Toiseksi esimiesviestinnän tyypit voidaan kategorisoida a) niihin jotka vähentävät työntekijän epävarmuutta ja lisäävät hänen tietämystä b) niihin, jotka tukevat työntekijän itsetuntoa sekä c) niihin, jotka helpottavat työntekijän työssä opastavien kognitiivisten skeemojen luomista. Kolmas oletus keskittyy lähes pelkästään siihen, miten esimiesviestinnän avulla voidaan mahdollistaa epävarmuuden vähentäminen. Neljäntenä voidaan teorian mukaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon erilaisten kommunikaatiotoimenpiteiden avulla. Mitä monipuolisempia nämä esimiehen toimenpiteet ovat, sitä suurempi todennäköisyys hänellä on vaikuttaa työntekijän motivaatioon. (Sullivan, 1988, 104)

Tärkeä tekijä motivointiprosessissa on informaation jakamisen vireys. Informaatio vähentää epävarmuutta yrityksissä, mikä johtajien tulisi huomioida tiedottaessaan työntekijöitä. Informaation jakamisen tulisi olla vireää epävarmuuden vähentämiseksi. Tätä käsitellään motivaation vireysteorian piirissä. Motivaation valintateoria painottaa puolestaan tavoitteiden asettamista. Sullivanin (2001) mukaan työntekijät omat motivoituneempia ja siten parempia työssään, jos heille on asetettu selvä tavoite ja informoitu se ymmärrettävällä tavalla. On myös huomattava oikeudenmukaisuuden rooli motivoinnissa, sillä oikeudenmukainen kohtelu motivoi ja sitouttaa työntekijöitä työhönsä. (Sullivan, 1988, 104)

Työntekijöiden tulisi motivaation ylläpitämiseksi tuntea tekemänsä työ arvokkaaksi. Tätä kautta työntekijä tuntee löytäneensä sekä oman paikkansa maailmassa että itsensä tärkeäksi. Johtajien tulisikin pyrkiä kommunikoimaan työntekijöille siten, että työntekijät tuntisivat oman työnsä tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Työntekijän motivaation lähteenä toimivat myös työhön liittyvät positiiviset tunteet ja uskomukset. Työtehtävät tulisi pyrkiä pitämään työntekijöille mielekkäinä ylläpitämällä hyviä työolosuhteita, korkeita kannustimia ja palkkioita sekä hyviä uraetenemismahdollisuuksia. Näitä ominaisuuksia tulisi yrityksen johdon pyrkiä ylläpitämään. (Sullivan, 1988, 107)

Sullivanin (1988) motivoivan kielenkäytön teoria pyrkii selittämään tyytyväisyyden luonnetta organisaatiossa keskittymällä esimies-alainen -kommunikaatioon. Teorian mukaan johtajat, jotka kommunikoinnin kautta edistävät työntekijän skeemoja, joissa työntekijät vakuuttuvat aidosti toimineensa kehujen arvoisesti, saavat aikaan pysyviä edistysaskelia työtyytyväisyydessä. Tässä tapauksessa työtyytyväisyys ei välttämättä kuitenkaan heijastu tehokkuuteen. Lyhyesti kuvattuna motivoivan

kielenkäytön teoria olettaa, että harkittua esimiehen viestinnän vaihtelua voidaan käyttää motivoivana työkaluna ja siten helpottaa työntekijöiden haluttujen henkilökohtaisten ja organisaatioon liittyvien tavoitteiden täyttämistä. (Sullivan, 1988, 107–108)

Sullivanin (1988) mukaan työmotivaatio ja tehokkuus muodostuvat kolmesta esimiehen viestimisen eri osatekijästä: viestinnän sisällön selkeydestä ja siitä, miten viestin vastaanottajat reagoivat viestiin eli *perlokutiivisista toimenpiteistä*, viestinnässä käytettyjen sanojen tarkoituksista eli *lokutiivisista toimenpiteistä* sekä puhujan toimista viestintätilanteen aikana eli *illokutiivisista toimenpiteistä*. Näitä kolmea ominaisuutta Sullivan (1988) kutsuu speech act:iksi eli vapaasti suomennettuna kommunikationaalisiksi toimenpiteiksi. Käytettäessä edellä mainittuja toimenpiteitä yhdessä syntyy työntekijälle halu työskennellä motivoituneesti ja tehokkaasti. Mayfield et al. (1998) tutkivat Sullivanin teoriasta johdettuja hypoteeseja selvittäessään työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta yrityksessä. Tutkimuksen mukaan motivoivan kielenkäytön teorialla oli positiivisia kytköksiä työntekijän työn tuloksen parantumiseen niin työtehokkuuden kuin työtyytyväisyydenkin saralla. (Sullivan, 1988, 108–110; Mayfield et al. 1998, 238–242)

2.3.3 Muutosjohtaminen

Ståhlen & Grönroosin (1999) mukaan yritysmaailmassa puhutaan jatkuvasti jonkinlaisesta murrosajasta, jolla tarkoitetaan ”murtautumista vanhasta ja totutusta kohti jonkinlaista uutta tilaa”. Taloudellisten epävarmuustekijöiden ja nopeasti muuttuvien markkinatilanteiden lisäksi edellä mainitusta syystä monet suomalaiset yritykset ovat suuressa epävarmuuden tilassa: esimerkiksi käytännössä katsoen yksikään suomalainen yritys ei tee kolmen tai viiden vuoden budjetteja, mikä oli vielä aivan tavallista parikymmentä vuotta sitten.

Toisin sanoen yritykset elävät tällä hetkellä tavallaan jatkuvan muutoksen tilassa. (Ståhle & Grönroos, 1999, 28)
Kommunikaatio on tärkein tekijä onnistuneissa organisaatiomuutoksissa, sillä sitä käytetään työkaluna tiedotuksiin yrityksen tulevista muutoksista. Tämän lisäksi kommunikaation avulla valmistellaan työntekijät mahdollisiin muutostoimenpiteiden aiheuttamiin positiivisiin ja negatiivisiin muutoksiin yrityksessä. Esimiesviestinnän avulla voidaan myös lisätä yleistä tietämystä yrityksessä muutoksen tiimoilta vähentäen näin epävarmuutta ja sekaannusta yrityksen muutosprosessia ja sen tulevaisuutta kohtaan. Positiivisten ja rohkaisevien viestien jakaminen on yritysmuutoksen aikana tärkeää, sillä usein muutos on työntekijöiden kohdalla koettu hyvin sekavana ja epävarmana ajanjaksona yrityksen toiminnassa. (Kitchen & Daly, 2002, 49–50)

Muutostilanteessa *karismaattinen johtajuus* on tärkeää. Karismaattinen johtaja pyrkii tavallaan markkinoimaan organisaation uutta visiota sen jäsenille muun muassa erittäin vahvojen puhelahjojen, energisyyden, innostuksen ja vahvan uskomuksen omiin ideoihinsa kautta. Karismaattinen johtaja käyttää Den Hartog & Verburg´n (1997) tutkimuksen mukaan kommunikointitekniikoinaan usein *kontrastia* kuvaillessaan asiaa (vertaillen sitä vastakohtaiseen), *listausta* (sisältäen usein kolme asiaa mahdollistaakseen yhtenäisyyden ja selkeyden), *ongelman ja sen ratkaisun esittämistä* sekä *yleisön aktivoimista* (pyrkimys yleisön reagoimiseen toistamalla heidän viestiään). (Nahavandi, 2000, 180)

2.3.4 Esimiesviestinnän rooli ongelmien ratkaisijana

Esimiesten apuna ristiriitojen selvittämisessä on yleensä erilaisia työpaikan sisäisiä järjestelmiä, kuten henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Tästä huolimatta on kuitenkin

muistettava, että viime kädessä vastuu työyhteisön toimintaa haittaavien ongelmien käsittelystä on esimiehillä. Organisaatiokulttuuri on suuressa roolissa yrityksen hengen ja ilmapiirin muodostumisessa. Organisaatiokulttuuri voi olla myönteisesti virittynyttä, jolloin siitä heijastuu avoimuus, työlähtöisyys, välittömyys ja uudistushenkisyys. Mikäli organisaatiokulttuuri on kielteisesti värittynyt, siitä heijastuu turhautuneisuutta, haluttomuutta, välipitämättömyyttä ja salailua. Esimiehillä on suuri rooli organisaatiokulttuurin luomisessa, sillä usein organisaatiokulttuuri henkilöityy johtajaan, koska hän edustaa työntekijöiden mielestä yrityksen arvomaailmaa ja toimintatapaa. (Järvinen, 1998, 60)

Jos työyhteisössä ilmenevä ongelma on yksilökohtainen, täytyy se myös silloin käsitellä asianomaisen henkilön kesken. Esimiehillä on varsin usein taipumus hoitaa yksilöongelmia peitellysti ja mahdollisesti koko työyhteisön kautta. Esimerkiksi palaveritilanteissa esimies voi puhua jostain ongelmasta kaikille alaisilleen, vaikka hän todellisuudessa yrittää vihjata ongelmasta yksittäiselle työntekijälle. Seurauksena on yleensä se, että kyseessä oleva henkilö ei ymmärrä vihjettä, kun taas muut jäävät ihmettelemään, mikä esimiehen sanoman tarkoitus oli. Tästä johtuen yksilöongelman käsittely epäonnistuu, epätietoisuus lisääntyy ja ongelmien todelliset syyt jäävät selvittämättä. (Järvinen, 2005, 90)

Ongelman käsittely on hoidettava niin, että keskustelun sisältö pysyy alaisen työtä koskevassa toiminnassa ja käyttäytymisessä työpaikalla. Ratkaistessaan ongelmaa on esimiehen tärkeätä muistaa, että ottaessaan ongelman esille joko ryhmän tai yksittäisen työntekijän kanssa hänen asenteensa ei saa olla syyttävä. Esimiehen tulee kuunnella mitä alaisilla on sanottavaa ja mitkä ovat heidän käsityksensä ongelmasta. Esimiehellä saattaa olla aivan poikkeavat käsitykset ongelmien todellisista syistä. Tilanteen helpottamiseksi esimiehen tulisi olla jämäkästi liikkeellä kysyvällä

otteella ja hänen tulisi antaa alaisten itse ottaa kantaa olemassa olevaan tilanteeseen. (Järvinen, 2005, 90)

3 VIRTUAALISET VIESTINTÄTYÖKALUT

Viestintä on aina viime vuosiin saakka ollut paikka-, tila- ja aikasidonnaista. Yrityksen sisäiset viestintätilanteet, kuten kokoukset ovat perinteisesti vaatineet jonkin tietyn paikan ja ajan, jota viestintätilanteeseen osallistuvien henkilöiden on tullut noudattaa. Nykyään viestinnän tarkoituksena on kyetä ylittämään nämä sidonnaisuutensa.

Viime vuosina on tutkittu hyvin paljon paikka-, tila- ja aikariippumattomia viestintävälineitä. Pääteema tutkimuksissa on ollut se, että mitä paremmin viestintäkanava kykenee ylittämään edellä mainitut rajoitukset, sitä vallankumouksellisempi se on. Puro (2004) käyttää esimerkkinä vallankumouksellisesta viestintäkanavasta kirjapainotaitoa, joka vapautti aikansa ihmiset lukemaan silloin, kun he halusivat, siellä missä he halusivat. Toisaalta painettu teksti vaatii kuitenkin jonkin tietyn paikan, mistä se haetaan ja jonne se toimitetaan. (Puro, 2004, 93)

Viestintäkulttuurin muutosta ei kuitenkaan kyetä Puron (2004) mielestä selittämään ainoastaan teknologisten muuttujien kautta. Hän painottaa muutoksessa nimenomaan työyhteisöjen jäsenien vaikutusta viestintäkulttuurin. Puron mukaan toiminnan onnistuminen on loppuen lopuksi kiinni niistä ihmisistä, jotka käyttävät työssään teknologiaa. Yritys voi saavuttaa paremman kilpailukyvyn ja työtehokkuuden vain, jos yrityksen oma henkilöstö kykenee elämään viestinnän kyseessä ollen teknologisten innovaatioiden muuttamassa viestintäympäristössä. (Puro, 2004, 95)

Yksi suuri tekijä yritysten sisäisen viestinnän muutoksessa on 1970-luvulla laadittu yhteistoimintalaki (yt-laki). Yt-lain mukaan sisäisen viestinnän vähimmäisvaatimuksia ovat olleet muun muassa tilinpäätös-selvitykset, henkilöstösuunnitelmat ja muutoksista tiedottaminen. Työnantajien on huolehdittava näiden tiedottamisesta yrityksen henkilöstölle. Keskeinen tavoite yt-lailla on ollut pyrkimys kehittää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. (Juholin, 2004, 111)

Yrityksen johdon tulisi kiinnittää huomiota työntekijöidensä mielipiteisiin päätöksenteon yhteydessä. Myös riittävän informaation jakaminen yrityksessä on ensiarvoisen tärkeää päätöksenteon yhteydessä siitä syystä, että työntekijät haluavat tuntea olevansa asemassa, jossa hekin voivat sanoa mielipiteensä yrityksen päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä. Työntekijät haluavat yhä lisääntyvässä määrin olla myös tietoisia siitä, miten he sopivat yrityksen strategiaan ja kuinka he voivat toimillaan vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Toisin sanoen työntekijät haluavat kehittää yhä tiiviimmät ja läheisemmät suhteet niiden organisaatioiden kanssa, joissa he työskentelevät. Tätä työntekijän ja organisaation välistä suhdetta voidaan tiivistää erilaisten sosiaalisten virtuaalisten työkalujen avulla. Sosiaalisilla työkaluilla tarkoitetaan ohjelmia ja teknologioita, joiden avulla voivat aidosti verkostoituneet henkilöt julkaista ja jakaa tietoja ja tiedostoja. Näiden työkalujen tulisi olla käyttöliittymältään verkkopohjaisia ja huomattavan helppokäyttöisiä. (Holtz, 2005, 23–24)

Esimerkkeinä sosiaalisista ohjelmistoista voidaan mainita esimerkiksi erilaiset wikit, blogit tai pikaviestinohjelmat, kuten MSN Messenger tai Yahoo! Messenger. Holtz (2005) mainitsee hyvänä esimerkkinä sosiaalisesta ohjelmasta sisäisen viestinnän työkaluna instant messaging -ohjelmistot eli pikaviestimet. Holtz'in (2005) mukaan yritysten johdolta kesti aikansa huomata pikaviestinohjelmistojen mahdollisuudet osana yrityksen sisäistä viestintää ja pikaviestimet nähtiin pelkästään koululaisten

ajanhaaskausvälineenä. Sittemmin asenne on muuttunut radikaalisti ja nykyään yli puolet Yhdysvaltojen työntekijöistä käyttää pikaviestimiä päivittäisessä työssään. Tämän esimerkin kautta voidaan tehdä johtopäätös, että erilaiset sosiaaliset ohjelmistot ovat tärkeässä roolissa yrityksen sisäisessä viestinnässä, joskaan ne eivät toimi itsenäisesti, vaan ovat yrityksessä tiedon ja informaation jakamisen lisäarvoa tuovia työkaluja. Ne myös kannustavat työntekijöitä jakamaan tietoa keskenään. (Holtz, 2005, 24–25)

Verkkoviestinnällä tarkoitetaan yleensä viestimistä Internetissä tai muussa tietoverkossa. Sitä käytetään usein ulkoiseen viestintään, mutta verkkoviestinnän teoriaa voidaan soveltaa myös yrityksen sisäiseen viestintään, kuten tässä tutkielmassa on tarkoituksena. Verkkoviestintä voi olla tehokas tapa viestiä kohderyhmälle. Ollakseen tehokas sisäisen viestintäkeinon tarjoaman tiedon tulee olla ajan tasalla olevaa faktatietoa. Juholinin (2006) mukaan verkostotiedottajalla on samanaikaisesti kaksi tehtävää:

1) välittää koko organisaatiota koskevat asiat omaan yksikköönsä
2) välittää koko organisaatiota kiinnostavaa tietoa omasta yksiköstä.

(Juholin, 2006, 159)

Edellä kuvattu suuri muutos on aiheuttanut verkon jakautumisen kolmeen erilliseen haaraan. Tällä hetkellä verkon käyttö on jakautunut

1) *referenssiverkkoon*, jossa verkon käyttäjät hakevat tietoa kun he sitä tarvitsevat
2) *yhteistyöverkkoon*, jossa yksilöt voivat jakaa tietoa tarvittaessa
3) *laajakaistaverkkoon*, jossa nopeiden Internet-yhteyksien lisääntyminen on muuttanut verkon äänen ja videon jakamispaikaksi.

Näitä kaikkia voidaan käyttää hyödyksi yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa, esimerkiksi Intranet-palveluina. (Holtz, 2005, 22–23)

Verkkopohjaisen teknologian innovaatiot ovat mahdollistaneet uusien kanavien joukon yrityksen sisäisen viestinnän käytettäväksi. Nämä uudet innovaatiot ovat mahdollistaneet kommunikaatiohierarkian muutoksen perinteisestä spiraalimaisesti ylhäältä käsin tapahtuvasta viestinnästä kaksisuuntaiseen kommunikaatioon, jonka ansiosta työntekijöiden epävarmuus vähenee ja sitä kautta heidän luottamus yrityksen johtoa kohtaan voi kehittyä. Esimerkkejä uusista käytetyistä virtuaalisista työkaluista Shel Holtz (2005) mainitsee blogit, wikit, RSS-palvelut, podcastauksen sekä sosiaalisen tagin. (Argenti, 1998, 200; Mayfield et al., 1995, 329; Holtz, 2005, 25)

3.1 Virtuaalinen työskentely

Virtuaalinen työskentely on nähty useissa tutkimuksissa vastaukseksi businessmaailman kiihtyvään tahtiin, sillä sen avulla voidaan vastata vaadittaviin kustannuspaineisiin, palvelun parantamiseen sekä tehokkaampaan tuotekehitykseen. (Akkirman & Harris, 2004, 397) Nykyisessä tilanteessa, jossa virtuaaliset tiimit ja työntekijöiden etätyöskentely ovat monissa yrityksissä merkittävässä roolissa tehokkuuden kannalta, on yhä tärkeämpää ymmärtää virtuaalisen työskentelyn merkitys osana organisaation toimintaa.

Virtuaalinen työskentely mahdollistaa joustavuutta työskennellä missä vain mihin aikaan tahansa erilaisten virtuaalisten viestintävälineiden ja -teknikoiden avulla. Monille työssäkäyville virtuaalinen työskentely on kaikkein haluttavin työskentelytapa sen joustavuuden takia. (Akkirman & Harris, 2004, 398)

Onnistunut työpaikan muuntaminen virtuaaliseksi edellyttää sen vaatiman teknologian lisäksi luottamuksen rakentamista organisaation ja työntekijän välille. Tässä luottamuksen rakentamisessa keskinäisellä kommunikaatiolla on erittäin suuri merkitys. Akkirmanin & Harrisin (2004) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että monissa tapauksissa työpaikan muuttuminen virtuaaliseksi on heikentänyt kommunikaatiota ja vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä. Heikko kommunikaatio on Akkirmanin & Harrisin (2004) mukaan korreloinut heikon tuottavuuden ja sitoutuneisuuden sekä lisääntyneiden poissaolojen kanssa. Staplesin (2001) tutkimuksen mukaan virtuaalisessa työpaikassa, jossa kommunikaatio ei ollut tarpeeksi korkeaa, työntekijöillä oli taipumusta vaatimattoman tason työtyytyväisyyteen, luottamuspulaan sekä korkeaan työstressiin. (Akkirman & Harris, 2004, 397–398; Staples, 2001, 3-14)

Akkirman & Harris (2004) vertasivat tutkimuksessaan organisaation viestintätyytyväisyyttä virtuaalisen ja perinteisen työpaikan työntekijöiden välillä. He myös etsivät potentiaalisia syitä näiden kahden työpaikan tutkimustulosten eroavaisuuksien välille. Tutkimus tuki aiempia aiheesta tehtyjä havaintoja, joiden mukaan virtuaalinen työskentely voi olla selvästi tehokkaampi tapa toimia organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys virtuaalisessa työssä voi olla merkittävästi suurempi perinteiseen työtapaan verrattuna. Nämä tulokset saavuttaakseen on yrityksen pidettävä työtekijän ja yrityksen välinen kommunikaatio ja interaktiivisuus korkealla tasolla. (Akkirman & Harris, 2004, 405–406)

3.1.1 Virtuaalitiimit ja niiden johtaminen

Virtuaalisen työskentelyn yksi mahdollisuus on käyttää organisaation toiminnassa virtuaalisia tiimejä eri projekteissa. Varsinkin suuryrityksillä tämä on monissa tapauksissa yleistä, sillä virtuaalisten tiimien avulla

mahdollistetaan kaikki projektissa käytettävät voimavarat ja tietovarannot, joita yrityksellä on alhaisemmilla kustannuksilla (esimerkiksi matkakustannusten vähenemisen kautta). Malhotran ja Majchrzakin (2005) mukaan aikaisemmin virtuaalisten projektien työkaluna käytetty sähköposti ja erilaiset konferenssipuhelut ovat osoittautuneet huonoiksi kommunikaatiotavoiksi niiden rajoitetun tiedonjakamisen mahdollisuuden vuoksi. Niiden avulla ei pystytä välittämään tarpeeksi informaatiota, esimerkiksi äänenpainoja tai tähdennyksiä, jolloin viesti voi jäädä etäiseksi vastaanottajalle. Näiden tekniikoiden käyttäminen ei siis kannusta kommunikointiin muiden tiiminjäsenien kanssa. (Malhotra & Majchrzak, 2005, 11)

Malhotra & Majchrzak (2005) suosittelevatkin virtuaalisten tiimien työkaluina käytettäväksi erilaisia elektronisia fläppitauluja ja yhteisesti käytettyjä dokumenttieditoreja. Näiden avulla tiimin jäsenet voivat nähdä konkreettisesti, mihin suuntaan muut tiiminjäsenet näkevät projektin etenevän. Tiimien työkaluina tulisi käyttää edellä mainitun lisäksi myös yhteistä aikataulua, dokumenttien jakamiseen tarkoitettua yhteistä tallennuspaikkaa sekä keskustelufoorumia konfliktitilanteita varten. Näiden lisäksi tutkimusten kautta on saatu selville, että erilaiset pikaviestinohjelmat ovat hyvin sopivia virtuaalisten tiimien toimintaan, sillä ne mahdollistavat tiimeissä työskentelevien henkilöiden tarkemman tutustumisen toisiinsa ohjelmien informaalisuuden ansiosta. Toisaalta virtuaalisten tiimien työssä voi riittää pelkkä sähköposti viestintäkanavana, jos projektin suorittamisen vaadittava asiantuntijuus on kaikkien jäsenien kesken hyvin hallussa. (Malhotra & Majchrzak, 2005, 12–14)

Wardell (1998) luettelee kahdeksan asiaa, jotka tulee ottaa huomioon johdettaessa virtuaalisia tiimejä. Virtuaalitiimin tehokkaan toiminnan turvaamiseksi tulee sen toiminnan suunnittelu hoitaa huolellisesti. Virtuaalisten tiimien johtamisessa ei saa unohtaa ihmisten johtamista.

Monesti virtuaalitiimien johtajat keskittyvät pelkästään budjetointiin, vaikka teknologisen ajan johtaminen vaatii usein enemmän henkilöjohtamista perinteiseen johtamiseen verrattuna. (Wardell, 1998, 4)

Virtuaalitiimien johtajalla tulee olla selvät tavoitteet. Epäonnistuvilta tiimeiltä puuttuu usein toiminnastaan selkeä tavoite. Tiimien tulisi miettiä tarkkaan, mitä ne haluavat tiimin toiminnalla saavuttaa, ja miten ne tämän tavoitteen aikovat saavuttaa. Tavoitteiden määrittelyvaiheessa on ensiarvoisen tärkeätä se, että kaikki tiimin jäsenet ovat mukana tavoitteiden määrittelyssä. Parhaimmillaan tämä saa tiimin jäsenet toimimaan erittäin motivoituneesti tiimin eteen. (Wardell, 1998, 4)

Virtuaalitiimin toiminnassa tulisi välttää eri asioiden oletukset. Tiimin tulisi työn alkuvaiheessa määritellä erilaiset, projektin kannalta tärkeät muuttujat. Virtuaalitiimin johtajien tulisi tavallaan siis testata työssä käytettävät tärkeiden, itsestään selvänä pidettävien asioiden ja määritelmien toimivuus. (Wardell, 1998, 4)

Virtuaalitiimin johtajan ei tule unohtaa kommunikointia tiimin jäsenien kanssa. Wardellin (1998) mukaan virtuaalitiimin johtajan tulisi olla yhteydessä tiimiinsä joka päivä esimerkiksi sähköpostin, faksin tai puhelimen välityksellä. Johtajan tulisi myös kannustaa tiimin jäseniä pitämään yhteyttä toisiinsa. Yhteydenpidolla on suuri merkitys luottamuksen kehittymisestä tiimin sisällä. (Wardell, 1998, 4)

Virtuaalitiimin johtajan tulisi kyetä myös muodostamaan yhteyksiä työntekijöiden muiden esimiesten kanssa. Tällöin työntekijöiden esimiehet kykenevät paremmin sopia työntekijöiden aikatauluista, eikä heidän välilleen tule kiistoja siitä, mitä töitä työntekijä milläkin hetkellä tekee. (Wardell, 1998, 5)

Virtuaalitiimissä ei johtajien sovi olla huomioimatta oikeanlaisia kompensaatioita työntekijöilleen. Hyvästä työstä tulee myös virtuaalisessa ympäristössä palkita. Johtajien tulee olla valmiita vastaamaan alaisen kysymykseen ”Saanko bonuksen siinäkin tapauksessa, jos projekti kaatuu, vaikka itse tein erinomaista työtä?” (Wardell, 1998, 5)

Konfliktien korjaaminen on myös tärkeää virtuaalitiimissä. Virtuaalitiimin johtajan tulee olla selvillä alituisesti alaistensa kommunikoinnista henkilöiden välisten konfliktien selvittämiseksi. Konfliktien korjaamisessa toimivat reaaliaikaiset työkalut paremmin kuin sähköposti. Muutenkin puhelut voivat toimia hyvinä konfliktien paljastajina, sillä ne tarjoavat informaatiovinkkejä siitä, miten alaiset suhtautuvat toisiinsa enemmän kuin monet muut viestintävälineet. (Wardell, 1998, 5)

Hinds & Bailey (2003, 628) tutkivat konfliktien muodostumista ja niiden hallintaa maantieteellisesti hajautuneissa virtuaaliympäristöissä. Heidän mukaansa virtuaaliympäristöissä on suuri riski aiheutua perinteisten organisaatioiden ristiriitojen lisäksi konflikteja tietokonepohjaisen kommunikoinnin takia. Ne voivat aiheuttaa tehtävä-, prosessi- ja tunnesidonnaisia ristiriitoja erityisesti tämän tyyppisissä organisaatioissa ja virtuaalitiimeissä. Ristiriitoja lisäävät virtuaaliympäristöissä tämän lisäksi muun muassa ryhmänjäsenien kulttuurilliset erot, suurista välimatkoista johtuvien ryhmien heterogeenisyyksien aiheuttamat vajavuudet ymmärryksessä sekä aikaerot.

3.1.2 Virtuaalisen työskentelyn ongelmia ja haasteita

Hinds’in & Baileyn (2003) mukaan riippumatta käytetystä teknologiasta riski konfliktiin on aina suurempi sähköisessä viestinnässä kuin kasvokkain käydyillä keskusteluilla. Näillä konfliktityypeillä on aina selkeästi negatiivinen

vaikutus työtehokkuuteen. Tietokonevälitteinen kommunikointi vähentää erityisesti spontaania ja epävirallista, henkilöiden välistä kommunikaatiota, jolloin sosiaalisen läsnäolon vaikutukset jäävät vähäisemmiksi. Tällöin ryhmän on vaikeampi päästä yksimielisyyteen ja kehittää keskinäisiä ihmissuhteita. Tietokonevälitteisen kommunikaation suorana vaikutuksena ihmissuhteisiin on näin ollen tunnesidonnaisen konfliktin lisääntyminen, jonka kautta myös tehtävä- ja prosessikohtaisia konflikteja esiintyy. Vaikutus näkyy myös tiedon jakamisen haasteissa. Teknologioiden avulla on mahdollista sulkea pois henkilöitä tietovirrasta. Tällöin voi aiheutua epäselvyyksiä epätasaisesti jakautuneesta tiedosta, mikä heikentää luottamusta, aiheuttaa turhautumista ja vaikuttaa tehtävä- sekä prosessisidonnaisen konfliktin syntyyn. Informaatio voi olla luonteeltaan hankalasti siirrettävää, mikä voi johtaa siten informaation tulkinnan kannalta epätäydellisyyteen välitettävässä informaatiossa. (Hinds & Bailey, 2003, 629)

Virtuaalisten viestintätyökalujen aiheuttamia ongelmia, haasteita ja konflikteja voidaan estää tehokkaasti valitsemalla käyttötarkoitukseen nähden oikeanlaiset teknologiat, oppimalla niiden tehokas käyttö, käyttämällä kasvokkain käytyjä tapaamisia kriittisissä tilanteissa, etätyökokemuksella, lisäämällä konfliktilähteiden tietämystä sekä välittämällä kontekstuaalista tietoa. Voidaan kuitenkin nähdä, että erityisesti virtuaalisten viestintätyökalujen valintakriteereillä on erityisen tärkeä rooli erilaisten ongelmien ja konfliktien ennaltaehkäisyssä.

3.2 Virtuaalisten viestintätyökalujen valintakriteerit

Viestintään käytettävät työkalut ovat olleet monien tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo jonkin aikaa, aina siitä lähtien kun viestinnän rooli on kuvattu tärkeäksi osaksi organisaation toiminnan tehostamista. Oikeanlaisen työkalun valinta tehostaa yrityksen viestintää usealla eri tavalla. Tekniikan kehittyessä

ja virtuaalisten viestintätyökalujen ilmaantuessa markkinoille valittavien työkalujen määrä on vain kasvanut. Aiheesta kiinnostuneet tutkijat ovat siis tässä kohdanneet haasteen, jonka voi nähdä eri valintateorioiden monimutkaisesta luonteesta. Valintakriteeriteoriat ovat usein monimutkaisia, sillä virtuaalisia viestintätyökaluja voidaan käyttää nykyaikaisissa organisaatioissa monenlaisiin tehtäviin ja niiden merkitys aika- ja paikkarajoitteisuuden vähentäjänä osana yrityksen viestintää on vain kasvanut muun muassa organisaatioiden kansainvälistymisen ja työntekijöiden liikkuvuuden takia.

Ensimmäisten valintakriteereihin keskittyvien teorioiden joukkoon kuuluva, *kustannustehokkuusteoria viestintätyökalun valintakriteerinä*, on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo 1940-luvulta lähtien. Teoria on luonteeltaan hyvin yksinkertainen. Kustannustehokkuuden teorian periaate perustuu siihen, että vaadittava informaatio tai viesti saadaan siirretyksi yrityksessä mahdollisimman helposti, edullisesti ja vähällä vaivannäöllä. Teorian mukaan tiedon saatavuus on siirtoprosessin kustannus ja tiedon laatu on lisäarvo, joka syntyy tiedon keräämisprosessissa kustannussyistä tehtyjen kompromissien kautta. Malli painottaakin ennen kaikkea tiedon saatavuutta, sillä siten tiedonsiirto on mahdollisimman kustannustehokasta. (Carlson & Davis, 1998, 336)

Viestinnässä käytettävä teknologia on kehittynyt aivan uusiin ulottuvuuksiin sitten kustannustehokkuusteorian kehittämisen ajankohdan, ja voidaankin turvallisesti todeta, että kustannustehokkuuden teoria on jo periaatteiltaan vanhentunut. Virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa tulisi myös huomioida muita kriteereitä pelkän kustannustehokkuuden lisäksi. Tässä luvussa käsitellään nykyaikaisempia valintakriteeriteorioita ja arvioidaan niiden soveltuvuutta modernien valintakriteereiden tukijaksi.

3.2.1 Informaatiorikkausteoria

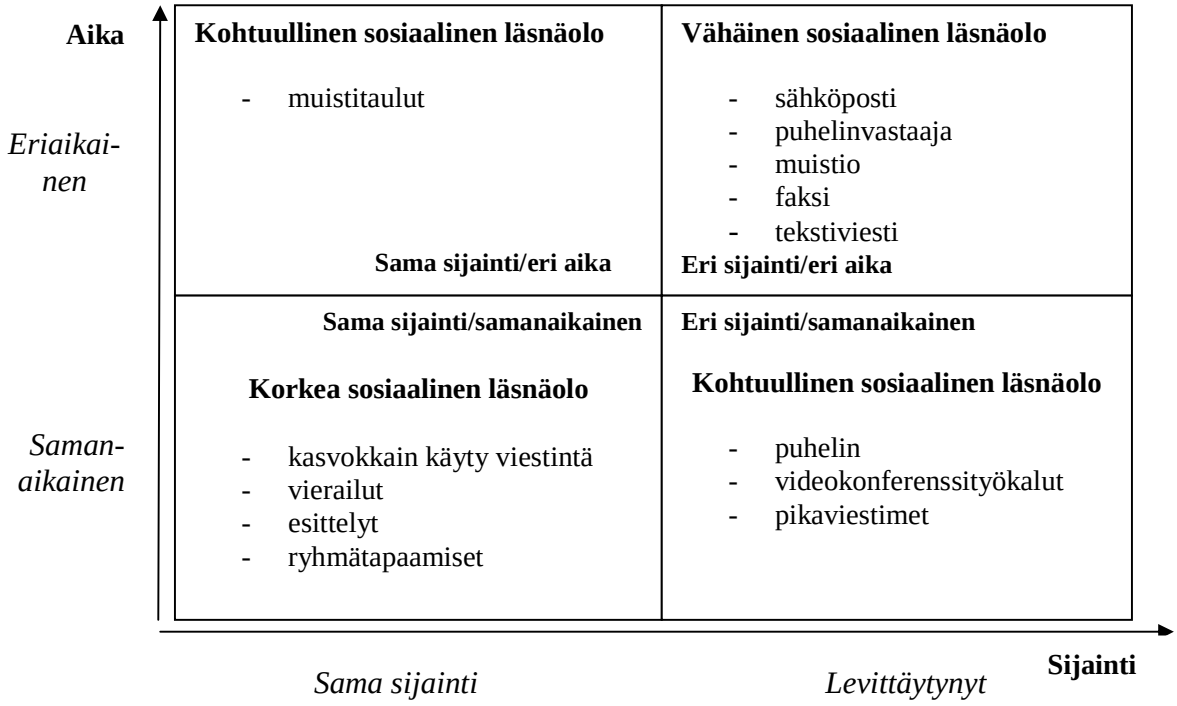
Informaatiorikkausteoria (media richness theory) tulee usein vastaan yhteyksissä, jotka käsittelevät yrityksen kommunikoinnin työkalujen valintaa ja sitä, miten eri työkalut vaikuttavat yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Lengelin ja Daftin (1988) informaatiorikkausteorian mukaan kommunikoinnissa käytettävän viestintätyökalun rikkaus määräytyy sen mukaan, mitä enemmän se pystyy välittämään erilaisia vinkkejä informaation ohella samanaikaisesti henkilöltä toiselle. Toisin sanoen ”rikkaammat” työkalut eroavat ”köyhistä” työkaluista siinä, että niiden avulla viestijät voivat ymmärtää toisiaan helpommin ja sitä kautta yrityksen suorituskyky kasvaa. Dennis’in & Valacich’in (1999) mukaan työn suorituskyky kasvaa, kun tiedonsiirtotarpeet ovat yhteensopivat työkalun tiedonsiirtokyvyn kanssa. Heidän mielestään informaatiorikkaan työkalun tulee mahdollistaa käyttäjien välinen kommunikaatio ja heidän keskinäinen ymmärryksenvaihto. Robert ja Dennis (2005) kutsuvat informaatiorikkaudeksi tilannetta, jossa kommunikaatioon on saatu sisällytettyä paljon informaatiovinkkejä sekä mahdollisuus antaa välitön palaute. Informaatiovinkkejä voivat olla esimerkiksi erilaiset äänenpainot, ilmeet, tauot ja muut vastaavanlaiset vinkit. Teoria perustuu Shannonin ja Weaverin (1949) kehittämään informaatioprosessointi-teoriaan, jonka mukaan informaation päätarkoitus on epävarmuuden vähentäminen. Teorian mukaan Informaatiorikkaan kommunikointityökalun avulla voidaan parhaassa tapauksessa saavuttaa yrityksessä epävarmuuden minimointi, sillä epävarmuus nähdään johtuvan informaation puutteesta. Informaatiorikkausteoria on eräiden lähteiden mukaan sosiaalisen läsnäolo-teorian ohella kaikkein etevin rationaalisten tiedotusvälineiden valinnan selittäjä. (Robert & Dennis, 2005, 10; Lengel & Daft, 1988, 255; Carlson & Davis, 1998, 337; Dennis & Kinney, 1998, 256; Dennis & Valacich, 1999, 1)

Informaatiorikkausteorian mukaan kaikkein rikkain viestintäväline on kasvokkain käyty keskustelu, sillä se on suora ja reaaliaikainen, se tarjoaa

useita informaatiovinkkejä samanaikaisesti sekä välittömän palautteen. Toisin sanoen viestintävälineet, jotka tarjoavat suuren sosiaalisen läsnäolon käyttäjille, ovat teorian mukaan rikkaita työkaluja. (Lengel & Daft, 1988, 255)

Kasvokkain käytyjen keskustelujen jälkeen hieman informaatioköyhempiä ovat informaatiorikkausteorian mukaan erilaiset interaktiiviset työkalut, kuten puhelin ja elektroniset työkalut. Näitä työkaluja vähemmän informaatiorikkaita työkaluja ovat teorian mukaan suorat staattiset työkalut, kuten muistiot, kirjeet, tietokoneraportit, sekä epäsuorat staattiset työkalut, kuten lehtiöt ja yleistetyt raportit.

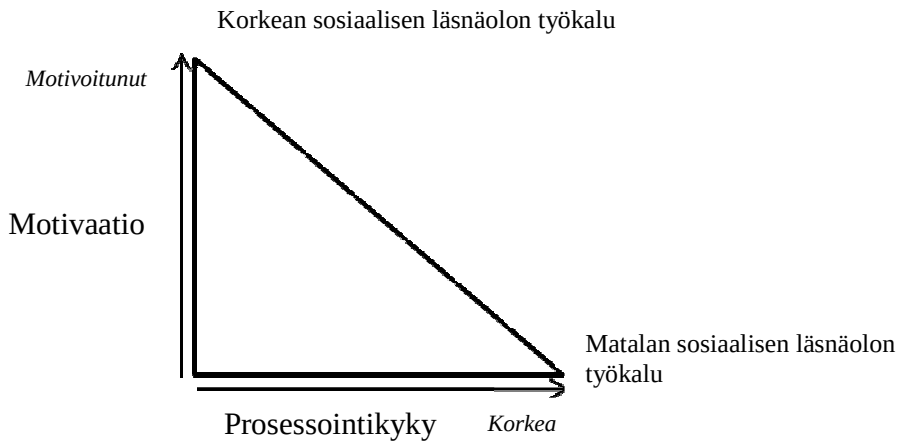
Kuvassa 2 on esitelty eräitä kommunikointivälineitä ja niiden sijoittumista informaatiorikkausteorian mukaisesti eri lokeroihin. Kuvassa on eri viestintävälineet lokeroitu sen mukaan, miten niitä voidaan käyttää eri aika- ja paikkarajoitteisissa tilanteissa. Esimerkiksi sähköpostia voidaan käyttää ilman suuria aika- ja paikkarajoitteita, kun taas erilaiset kasvokkain tapahtuvat viestintätilanteet ovat vahvasti riippuvaisia sekä aika- ja paikkarajoitteista. (Lengel & Daft, 1988, 255–256)



Kuva 2. Kommunikointivälineiden luokittelu (Mukaillen Robert & Dennis, 2005, 13)

Informaatiorikkausteoria on jo ikääntynyt teoria, sillä se julkaistiin jo 20 vuotta sitten, jolloin suurinta osaa nykyaikaisista virtuaalisista kommunikaatiotyökaluista ei ollut vielä kehitetty, saati sovellettu osaksi yritystoimintaa. Robertin ja Dennisin (2005) mukaan informaatiorikkausteoria ei sovellu erityisen hyvin uusmediatyökaluihin, sillä teoria ei selitä selvästi uusmedioiden toimivuutta, vaan teorian tarjoamat tulokset työkalujen valinnassa ovat liian sekavia. Robertin ja Dennisin (2005) tutkimuksen mukaan informaatiorikkaat työkalut korkeassa sosiaalisessa läsnäolossa lisäsivät työntekijöiden motivaatiota, mutta vähensivät heidän prosessointikykyään. Toisaalta tutkimuksen mukaan informaatioköyhät työkalut vähässä sosiaalisessa läsnäolossa vähensivät työntekijöiden motivaatiota, mutta heidän prosessointikykynsä lisääntyi. Näin ollen aiemmat uskomukset siitä, että informaatiorikkaita työkaluja tulisi käyttää, kun kyseessä on monimutkainen viestintätehtävä, on osoitettu olevan

vanhanaikaisia, mikä tulisi ottaa huomioon informaatiorikkausteoriaa sovellettaessa. Esimerkiksi käytettäessä työn ohjeistuksessa informaatiorikasta videokonferenssityökalua, tutkimusten (Robert & Dennis, 2005; Olson et al, 1997) mukaan itse työkalu on häirinnyt itse työn toteutusta sen monimutkaisuuden vuoksi. Kuvassa 3 on havainnollistettu sosiaalisen läsnäolon vaikutuksen työntekijän motivaatioon ja prosessointikykyyn. (Robert & Dennis, 2005, 10–19)



Kuva 3. Sosiaalisen läsnäolon vaikutus työntekijän motivaatioon ja prosessointikykyyn (Mukaillen Robert & Dennis, 2005, 16)

Dennis & Valacich (1999) esittivät tutkimuksessaan, että kasvokkain käydyt keskustelut eivät ole teorian perusviestistä poiketen aina välttämättä kaikkein informaatiorikkain kommunikointitapa, vaan työkalun informaatiorikkaus riippuu viiden eri elementin (palaute, vaihtelu (symbol variety), rinnakkaisuus, harjoituksen vaativuus (rehearsability) ja uudelleenkäsittelykyky) mukaisista painotuksista. Eri tilanteet vaativat eri elementtejä vaikuttaen työkalujen informaatiorikkauteen. Toisin sanoen informaatiorikkaus ei ole työkalupainotteista, vaan eri viestintätilanteet määräävät sen, kuinka informaatiorikas työkalu lopulta on. Tutkijoiden mielestä viestintätyökalun valinnassa tulisi pyrkiä valitsemaan työkalu, jonka viestintäkapasiteetit ovat

yhteensopivat vaadittujen kommunikointiprosessien kanssa. (Dennis & Valacich, 1999, 8–9)

Carlson & Davis (1998) kritisoivat informaatiorikkausteorian hyväksikäytön mahdollisuuksia uusmedian valinnassa. Heidän mukaansa malli soveltuu mainiosti perinteisten kommunikaatiotyökalujen valintaan ja arviointiin: esimerkiksi puhelin tarjoaa verbaalisia, tonaalisia ynnä muita vihjeitä viestin vastaanottajalle. Nämä helpottavat suuresti eri viestintätyökalujen vertailua. Uusien elektronisten viestintätyökalujen vertailu ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä niiden tarjoamien uusien kapasiteettimahdollisuuksien, kuten muistin, synkronisten videokonferenssien ynnä muiden takia. Uudet kapasiteetit saavat näin ollen uudet virtuaaliset työkalut näyttämään ylivoimaisilta työkalujen arvioijien silmissä verrattuna vanhempiin työkaluihin, kuten puhelimiin tai lehtiöihin. (Carlson & Davis, 1998, 338–339)

Dennis & Kinney (1998; 1994) tutkivat informaatiorikkausteorian käyttöä myös uusmediatyökalujen käytössä keskittyen työkalujen todellisiin vaikutuksiin yrityksen tehokkuuteen. Tutkimuksissaan (1998; 1994) he kiinnittivät huomiota informaatiorikkautta koskevien aiempien tutkimusten puutteellisuuteen siinä, että ne eivät ole selvittäneet tietyn kommunikointivälineen aiheuttamia aitoja muutoksia yrityksen toiminnan tehokkuuteen, vaan sen sijaan ne ovat keskittyneet analysoimaan pelkästään viestin lähettäjän viestintätyökalun valintaa jonkin oletetun viestin lähettämisessä. Vaikka tutkimuksien (1998; 1994) mukaan testauksen kohteet tunnistivatkin rikkaiden työkalujen erot informaatioköyhiin työkaluihin, ei työkalulla itsessään ollut merkittävää vaikutusta päätösten laatuun, yksimielisyyteen tai viestintätyytyväisyyteen. Tutkijoiden mukaan työkalujen valinta vaikutti ainoastaan päätöksenteon nopeuteen – rikkaammat työkalut mahdollistivat nopeamman päätöksenteon. Syyksi tähän tutkijat mainitsivat työkalujen rakenteelliset puutteet: esimerkiksi näppäimistöä käyttäessä kuluu aikaa pelkästään kirjoittamiseen. Myös Suh (1998) tuli hyvin samanlaisiin

tuloksiin verratessaan laboratorio-olosuhteissa neljän eri kommunikointikanavan (teksti, ääni, video ja kasvokkain käydyt keskustelut) vaikutuksia yrityksen toiminnan tehokkuuteen sekä viestintätyytyväisyyteen. Hänenkään tutkimuksensa tulos ei tue informaatiorikkausteoriaa. Aiheesta tehtyjä tutkimuksia lukiessa voi näin ollen vetää johtopäätöksen, että on vahvaa empiiristä näyttöä siitä, että tutkimukset eivät tue alkuperäistä informaatiorikkausteorian mukaisia työkalujen rikkausluokitteluja uusmedioiden tapauksessa. (Dennis & Kinney, 1998, 254–269; Dennis & Kinney, 1994, 21–29; Suh, 1998, 295–312)

3.2.2 Sosiaalinen vuorovaikutus ja läsnäolo

Sosiaalinen läsnäolo -teoria perustuu siihen psykologiseen päätelmään, että ollessaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ihminen pyrkii olemaan fyysisesti läsnä interaktiossa olevan henkilön kanssa. Teorian mukaan ihmiset erottelevat erilaisia työkaluja sen mukaan, kuinka paljon ne mahdollistavat sosiaalista läsnäoloa viestinnän kohteena olevan henkilön kanssa. (Carlson & Davis, 1998, 338)

Sosiaaliset vuorovaikutusteoriat kehitettiin vastaamaan informaatiorikkausteorian ongelmiin. Kaikki teoriat lähestyvät teemaa samalla tavoin, mutta ne selittävät organisationaalisen kommunikaation ja organisationaalisen käyttäytymisen eri tavoin. Monet sosiaalisen vuorovaikutuksen teorioista perustuvat symbolisen interaktiivisuuden teoriaan. Symbolinen interaktiivisuus lähestyy sosiaalista vuorovaikutusta oletuksesta, jonka mukaan ”organisaatiot ovat interaktioverkkoja, ja perusta yhteiselle vuorovaikutukselle organisaation jäsenien välillä on yhteisesti jaettu tarkoituksien järjestelmä”. (Carlson & Davis, 1998, 340)

Eri sosiaalisen vuorovaikutuksen piiriin kuuluvia teorioita ovat Trevinon et al. (1987) kehittämä *symbolisen vuorovaikutuksen teoria* (symbolic interactionism), Fulkin et al. (1987) *sosiaalisen informaation käsittelyteoria* (social information processing) sekä Poolen ja DeSanctis'n (1990) esittelemä *mukautuvan rakenteellisuuden teoria* (adaptive structuration theory). (Carlson & Davis, 1998, 340)

Symbolisen vuorovaikutuksen teoria korostaa sosiaalisen kontekstin roolia työkalun valinnassa. Tärkeimmät valintakriteerit symbolisessa vuorovaikutuksessa ovat joissain tapauksissa ulkoisia tekijöitä ja joissain tapauksissa sosiaalisen vuorovaikutuksen tekijöitä. Teorian mukaan henkilökohtaisessa kommunikointivälineen valinnassa vaikuttaa pohjimmiltaan organisaatio, yhteisön yhteisten symbolien ja tarkoitusten kautta. Tilannekohtaiset tekijät, kuten aika, paikka ja kommunikoivien henkilöiden välinen yhteys voivat toimia rajoitteena kommunikointityökalun valinnassa. (Carlson & Davis, 1998, 340; Sivunen & Valo, 2006, 59)

Sosiaalisen informaation käsittelyteorian lähtökohta on se, että viestin tarkoitus ja sisältö ovat sosiaalisesti rakennettuja. Teorian mukaan työympäristön luonne ja sen rajoitteet vaikuttavat havainnointiin ja käyttäytymiseen, mutta tämän lisäksi myös sosiaalisen ympäristön tarjoama informaatio on yhtälailla tärkeässä roolissa. Sosiaalisen informaation käsittelyteoria kuvaa niitä mekanismeja, kuten esimerkiksi työkavereiden liioittelu, joiden kautta sosiaalinen ympäristö vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Karimin ja Heckmanin (2005) mukaan sosiaalisen informaation käsittelyteoria on erittäin potentiaalinen teoria kuvaamaan niitä tekijöitä, joiden mukaan ryhmän viestintätyökalu tulisi valita. (Carlson & Davis, 1998, 340; Karim & Heckman, 2005, 28)

Mukautuvan rakenteellisuuden teoria perustuu rakenneteoriaan, jonka mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on iteratiivinen prosessi. Mukautuvan

rakenteellisuuden teorian mukaan ryhmät valitsevat tietyt kriteerit, joiden mukaan viestintäteknologia valitaan. Toisin sanoen teoria korostaa nimenomaan ryhmän valintaa yksilöiden valinnan sijaan. Organisaation käyttämien työkalujen valintakriteereitä ei voida tutkia ilman, että samalla ei tutkittaisi organisaatiokulttuuria valinnan takana. Mukautuvan rakenteellisuuden teorian mukaan työsuoritukseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät, teknologiset ominaisuudet, suoritettava tehtävä ja toimintaympäristö. (Carlson & Davis, 1998, 340; Sivunen & Valo, 2006, 59)

3.2.3 Rationaaliset ja sosiaaliset tekijät

Virtuaaliseen kommunikaatioon käytettävien työkalujen tulisi helpottaa ja tukea eri henkilöiden välistä kommunikaatiota. Monissa yrityksissä sähköposti ja puhelin ovat edelleen käytetyimmät kommunikointivälineet, mutta kehittyneen teknologian myötä myös kehittyneempien työkalujen, kuten videokonferenssiohjelmien sekä pikaviestimien, käyttö on tullut mahdolliseksi yrityksille virtuaalisessa kommunikoinnissa. (Sivunen & Valo, 2006, 58)

Perinteinen virtuaalisen viestintätyökalun valintamenetelmä on ollut yrityksille työkalujen jako joko *rationaalisiin* tai *sosiaalisiin* selittäviin tekijöihin. Rationaalisen valinnan mukaan kommunikointi on tehokkaimmillaan, kun siihen käytettävä työkalu on valittu rationaalisiin valintakriteereihin perustuen. Valitaan siis se työkalu, joka soveltuu tehtävään parhaiten. Valintakriteeri voi olla rationaalisessa valinnassa esimerkiksi kaistan tai informaation prosessointinopeus. Tässä valinnassa ei välttämättä vaadita työkalulta sen informaatiorikkautta, vaan tehokkuus on sen tärkein arvo. (Sivunen & Valo, 2006, 58)

Valittaessa sosiaalisten valintakriteereiden mukaan soveltuvinta kommunikaatiotyökalua työkalun valintaan vaikuttavat silloin ensisijaisesti

ihmisten arvot ja asenteet kyseistä työkalua kohtaan. Näin ollen sosiaaliset valintakriteerit painottavat ryhmän valintaa eri viestintätilanteita silmälläpitäen. Sosiaalisten valintakriteereiden mukaan työkalu ei ole pelkästään ominaisuuksiensa summa, vaan työkalun arvo muodostuu sen mukaan, millaiseksi sen toiminta muodostuu sosiaalisen ryhmän ympärillä. Sosiaalisten valintakriteerien avulla voidaan rakentaa sosiaalista pääomaa ja jaettua kulttuuria välittämättä viestintätyökalujen rationaalisista ominaisuuksista. Näin on esimerkiksi Internet-pohjaisissa työkaluissa, joissa on vahvasti sosiaalisuus läsnä, vaikka ne eivät mahdollistaisikaan korkeaa sosiaalista läsnäoloa (esimerkkinä tästä mainittakoon Internet-palvelu Facebook, jossa henkilö voi muodostaa oman sosiaalisen verkoston ilman korkeaa sosiaalista läsnäoloa). (Sivunen & Valo, 2006, 58–59; Kosonen, 2008, 80)

Näiden kahden perinteisen valintamenetelmän lisäksi on kehitetty kolmas valintamenetelmä, jonka mukaan tietyn viestintätyökalun valinta johtuu kulttuurillisista syistä yksilöllisten syiden sijaan. Tämän teorian mukaan valintaa tehtäessä tulee ottaa huomioon yksilöllisten seikkojen sijaan organisaation kulttuurilliset seikat, koska organisaatiolla ja teknologialla on vaikutusta toisiinsa. (Sivunen & Valo, 2006, 59)

Sivusen ja Valon (2006, 65) tutkimuksen mukaan tiimijohtajan virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerit koostuvat neljästä tekijästä:

1) *saatavuus*
2) *sosiaalinen välimatka*
3) *ideoiden jakaminen*
4) *tiedottaminen*.

Saatavuus viittaa työntekijöiden liikkuvuuteen. Saatavuuden merkittävyys kommunikoinnissa käytettävän työkalun valintakriteerinä kasvaa, jos

työntekijä on jatkuvasti liikkeessä eli viettää vain vähän aikaa työpaikallaan tai on maantieteellisesti vaikeasti tavoitettavissa. Erilaiset uudet teknologiat ovat mahdollistaneet saatavuuden kehittymisen, ja siten paljon työssään liikkuviin henkilöihin on helpompi saada kontakti tarpeen vaatiessa. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

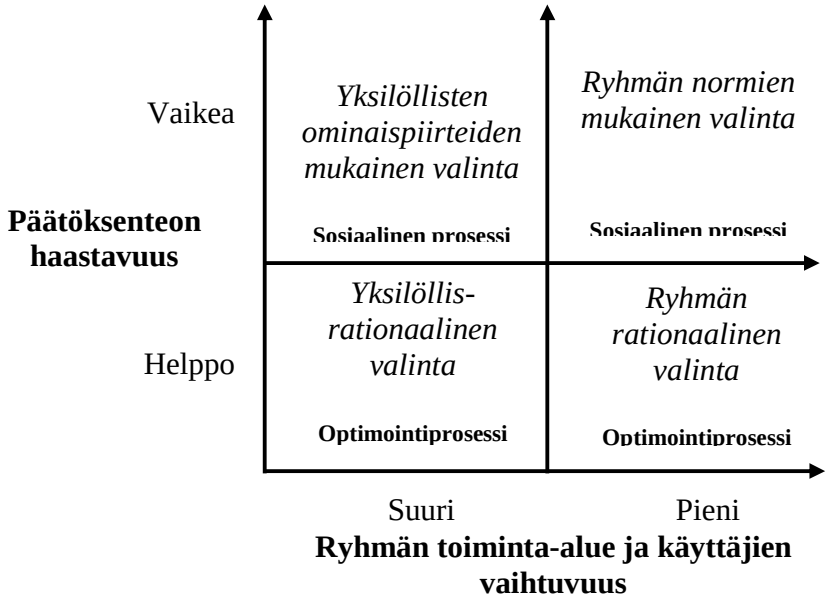
Sosiaalisen välimatkan merkitys valintakriteerinä kasvaa, jos sosiaalista välimatkaa esimiehen ja tiiminjäsenen välillä halutaan tilanteen mukaan joko vähentää tai korostaa. Valintakriteerin mukaisia työkaluja ovat sisällöllisesti köyhät ja asynkroniset työkalut, jotka mahdollistavat mahdollisimman yksinkertaisen esitysmuodon, eli toisin sanoen työkalu on aina tekstipohjainen. Esimerkiksi sähköposti soveltuu hyvin korostettaessa sosiaalista välimatkaa. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

Ideoiden jakaminen on tärkeä valintakriteeri, jos työ vaatii viikoittaisia kokouksia tai paljon yhteistä interaktiivisuutta esimerkiksi yhteisen suunnittelun vuoksi. Työkalut, joita tämä kriteeri suosii, ovat synkronisia ja ne mahdollistavat yhteiset, samanaikaiset konferenssit. Videokonferenssiohjelmat ovat hyvä esimerkki siitä, minkälaisia ohjelmia voitaisiin käyttää, mikäli tämä kriteeri nähdään tärkeänä. Varsinkin nimenomaan kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on katsottu tutkimusten mukaan olevan suuri merkitys ideoiden jakamiseen eri henkilöiden kesken. (Sivunen & Valo, 2006, 65–66)

Tiedottaminen kriteerinä on tarpeen silloin, kun ohjelmistoa on tarkoitus käyttää esimiehen työkaluna erilaisten tiedotteiden ja projekti-informaation jakamiseen siten, että ne dokumentoituvat työntekijöiden käytettäviksi. Yksinkertaisuudessaan sähköposti on hyvä työkalu tiedottamista varten; se on luonteeltaan asynkroninen ja siihen lähetettävät viestit tallentuvat yksinkertaisessa muodossa siten, että työntekijöillä on työn kannalta tärkeät ohjeet ja tiedotteet dokumentoituna. (Sivunen & Valo, 2006, 66)

Rationaaliset tekijät eivät yksin riitä oikean työkalun valintakriteereiksi niiden rajoittuneisuuden takia. Rationaalisten tekijöiden mukaan tehdyt valinnat eivät aina ole parhaita mahdollisia valintoja. Donabedianin (2006) mukaan rationaalisten tekijöiden teoria perustuu oletukseen, jonka mukaan yksilöt voivat järjestää eri työkalut huonoimmasta parhaimpaan. Hänen mukaansa siis rationaalisen valinnan jokainen työkalu on joko parempi tai huonompi kuin seuraava vaihtoehto. Yksilöt ovat kuitenkin usein kykenemättömiä arvioimaan työkalujen paremmuusjärjestystä ja näin ollen parhaimmat vaihtoehdot muodostavat *hyväksyttävän joukon*. Esimerkkinä hyväksyttävästä joukosta voidaan mainita tilanne, jossa yrityksen johto ei osaa päättää kumpi olisi parempi työkalu yrityksen viestintään, sähköposti vai pikaviestin. Näin ollen tehokas ratkaisu voidaan saada aikaan optimoimalla valintaan vaikuttavat rationaaliset ja sosiaaliset tekijät. Näitä eri tekijöitä ei tule pitää toistensa poissulkevina vaihtoehtoina. (Donabedian, 2006, 123–124)

Kuva 4 havainnollistaa rationaalisten ja sosiaalisten tekijöiden optimointimallia. Vähäisen päätöksenteon hankaluuden tapauksessa voidaan käyttää esimerkkinä valittavaa työkalua, jonka avulla myyntiryhmä aikoo pitää yhteyttä yrityksen asiakkaaseen. Jos valinta tehdään kahden eri viestintätyökalun välillä, tulee valita se, joka on mahdollisimman helppokäyttöinen. Esimerkiksi mikäli valinta tehdään matkapuhelimen ja pikaviestimen välillä, olisi tässä tapauksessa matkapuhelin luontevampi ratkaisu sen helppokäyttöisyyden takia.

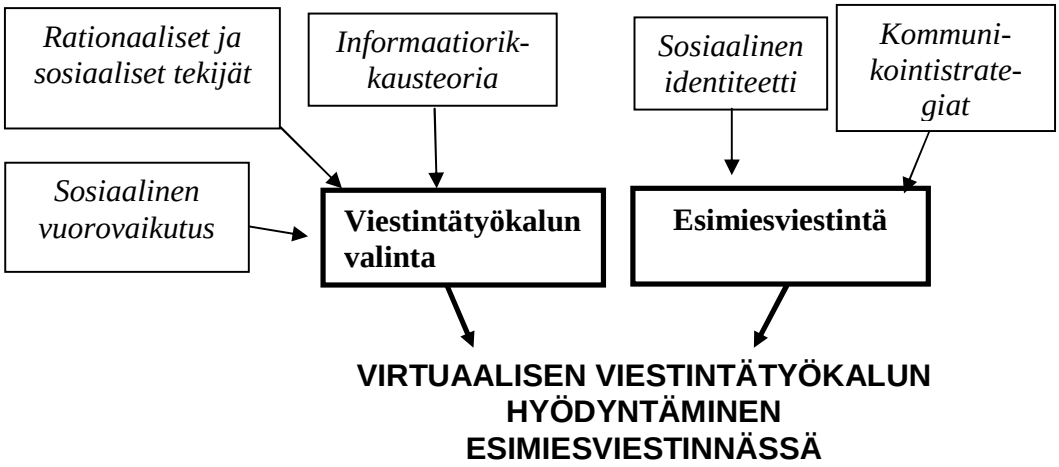


Kuva 4. Rationaalisten ja sosiaalisten tekijöiden optimointimalli. (Mukaillen Donabedian, 2006)

Toisaalta, jos kyseessä on ympäristö, joka on jatkuvassa muutoksessa, eikä vähiten nopean teknologisen kehityksen johdosta, johdon on oltava päätöstenteossa erittäin tulevaisuuteen suuntautunut ja sen on arvioitava ympäristön muutoksen suunta ja siihen vaikuttavia hiljaisia signaaleja. Donabedian (2006) mainitsee tästä tilanteesta esimerkin, jossa yritys on mukana sähköisessä markkinoinnissa. Sähköisen markkinoinnin tilanteessa toimintaympäristö on jatkuvasti muutoksessa ja se hankaloittaa suuresti johdon päätöksentekoa. Mikäli harkinnan alaisen työkalun toiminta-alue on laaja, optimoitava kohde levittyy useammalle vaihtuvalle käyttäjälle. Sähköisen markkinoinnin tapauksessa kyse on juuri tästä eli työkalua tulisi käyttämään useat eri henkilöt, jotka vaihtuvat usein. (Donabedian, 2006, 124)

3.3 Yhteenveto kirjallisuuden tutkimustuloksista

Kuvassa 5 on havainnollistettu tämän työn teoreettisen osion tärkeimmät tieteelliset teemat jakamalla ne työkalun valintaa tai esimiesviestintää koskeviksi teorioiksi. Tutkielman teoreettisen osion tärkeimmät sähköisen työkalun valintaa koskevista työkaluista olivat sosiaalinen vuorovaikutus, rationaaliset ja sosiaaliset tekijät sekä informaatiorikkausteoria. Esimiesviestinnän teoreettisen kirjallisuuden piiristä sosiaalisen identiteetin ja kommunikointistrategioiden (mukautumisteoria) teoriat olivat tärkeimmässä osassa.



Kuva 5. Tutkielman teoreettisen osion keskeiset tieteelliset teoriat.

Esimiesviestinnän teoreettisista viitekehyksistä tutkielmassa käsitellään sosiaalisen identiteetin teoriaa ja kommunikoinnin mukauttamisteoriaa. Molemmat näistä teorioista tarkastelee hieman eri näkökulmista esimiehen vuorovaikutustyötä, joka on esimiehen tärkein tehtävä yrityksessä. Sosiaalisen identiteetin avulla esimies ottaa roolin, jota hän käyttää kommunikoidessaan alaisilleen. Kommunikoinnin mukauttamisteoria esittelee eri kommunikointistrategioita, joiden avulla esimies voi mukauttaa kommunikointiaan sopivaksi kutakin tilannetta kohti.

Virtuaalisen työkalun valinta on tärkeä, sillä vääränlaisen työkalun käyttö voi aiheuttaa erilaisia epätoivottuja tuloksia, kuten väärinymmärrystä ja epävarmuuden lisäämistä. Työkalun valinnassa tulee huomioida eri valintakriteerejä riippuen siitä, millaiseen viestinnälliseen tarkoitukseen työkalu on suunniteltu käytettäväksi. Oikeanlaisella viestintätyökalulla voidaan mahdollistaa myös esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen kehitys. Oikeanlaisen virtuaalisen esimiestyökalun valinnan ja esimiehen hyvien viestintätaitojen yhdistyessä yrityksessä esimiesviestintä on tehokasta ja yrityksessä onnistutaan minimoimaan epävarmuustekijät, jotka syntyvät puutteellisen viestinnän johdosta.

Työkalun valintateorioista jokainen eroaa toisistaan hiukan, mutta toisaalta voidaan nähdä, että tutkielman teoriat painottavat joitain samanlaisia kriteereitä työkalun valinnassa. Yhteinen tekijä niillä on se, että jokainen malli korostaa sosiaalisten tekijöiden roolia työkalun valinnassa. Jopa rationaalisten valintakriteereiden ohella suositeltiin erään tutkimuksen mukaan käytettäväksi sosiaalisia tekijöitä rationaalisten tekijöiden rajoittuneisuuden takia (Donabedian, 2006). Sosiaaliset tekijät ovat suuressa roolissa luonnollisesta syystä, sillä työkaluja käyttävät nimenomaan ihmiset. Työkalun tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja sen tulisi vastata mahdollisimman hyvin yrityksen viestintätarvetta. Työkalun monimutkaisuus vain muun muassa lisää sen käytön hankaluutta sekä vaikeuttaa oppimista ja voi siten pahimmillaan haitata selvästi yrityksen viestintää. Yrityksessä käytettävän viestintätyökalun yksinkertaisuus ja soveltuvuus osana yrityksen toimintaa on virtuaalisten työkalujen valinnassa entistäkin tärkeämmässä roolissa, sillä niiden käyttö on helposti liian monimutkaista tehokkaaseen käyttöön. Näin ollen pelkät rationaaliset valintakriteerit eivät työkalun valintakriteeriksi enää sovellu. Sivunen & Valo (2006) mainitsevat, että yksinkertaiset yksisuuntaiset viestintätilanteet tulisi hoitaa mahdollisimman yksinkertaisella työkalulla (kuten sähköpostilla), kun taas monimutkaiset

tilanteet vaativat sisällöltään rikkaamman viestintätyökalun. (Sivunen & Valo, 2006, 65)

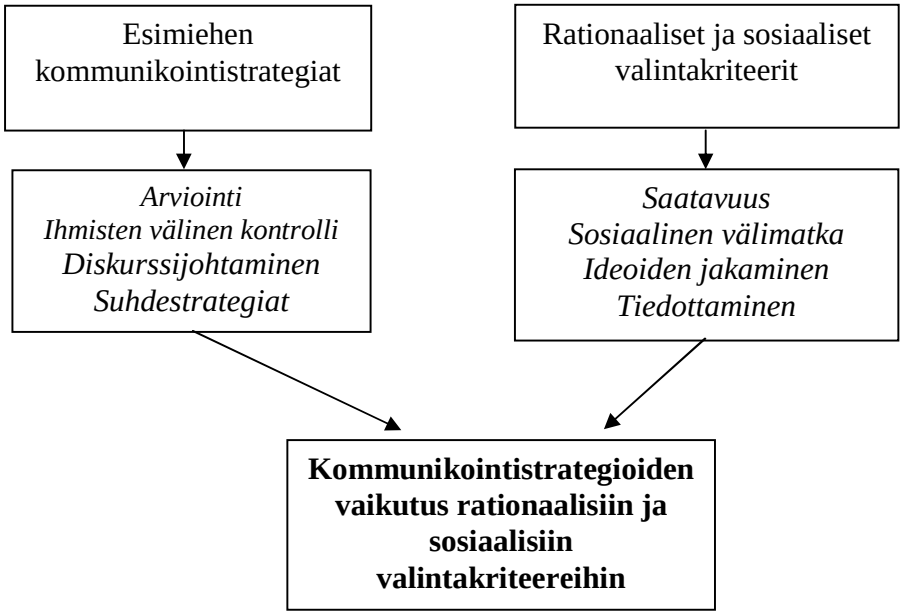
Rationaalisten ja sosiaalisten tekijöiden merkitys on suuri työkaluja valittaessa. Nämä tekijät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä tulee yhdistää riippuen työkalun käyttötarkoituksesta. Yksinkertaisemman työkalun käytössä tulee suosia enemmän rationaalisia tekijöitä ja monimutkaisten, suuremman joukon samanaikaiseen käyttöön tarkoitettujen työkalujen käytössä tulee huomioida sosiaalisia tekijöitä edellistä enemmän.

Kommunikointistrategiat vaikuttavat esimiestyöhön monella eri tavalla. Niiden avulla esimies voi valita roolin, jota hän voi käyttää viestintätilanteissa. Johtajan rooli voi olla ääripäiltään joko autoritäärinen tai ”yksi työntekijöistä”. Autoritäärinen johtaja tekee viestintänsä kautta selväksi oman asemansa verrattuna työntekijöihin, esimerkiksi teitittelyn kautta. Jos esimies valitsee roolin, jossa hän asettuu samaan asemaan työntekijöiden kanssa, hän käyttäytyy selvästi rennommin ja viestintätilanteet ovat epämuodollisia. Esimies pystyy myös mukauttamaan kommunikointiaan riippuen kommunikointitilanteen toisesta osapuolesta, esimerkiksi osoittamalla samankaltaisuutta murteen avulla.

Kommunikointivälineen valinnan ei tule aina olla pelkästään esimiehestä riippuvaista, vaan valinnan tulee joskus olla myös ryhmäkeskeistä. Donabedianin (2006) mukaan virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa tulee ottaa huomioon koko yrityksen päätöksenteon maaperä, jotta voidaan ennustaa työkalun soveltuvuus osaksi yrityksen toimintaa. Toisaalta jokaisella esimiehellä on omat mielipiteensä siitä, miten hän viestii parhaiten: toiset pitävät suullisesta viestinnästä ja toiset ilmaisevat itseään mieluummin kirjoittaen. Esimiesviestintätyökalun valinnassa onkin otettava huomioon esimiehen viestintätyyli, sillä esimiehelle sopimattoman työkalun valinta voi heikentää yrityksen viestinnän laatua kasvattamalla epävarmuutta viestien

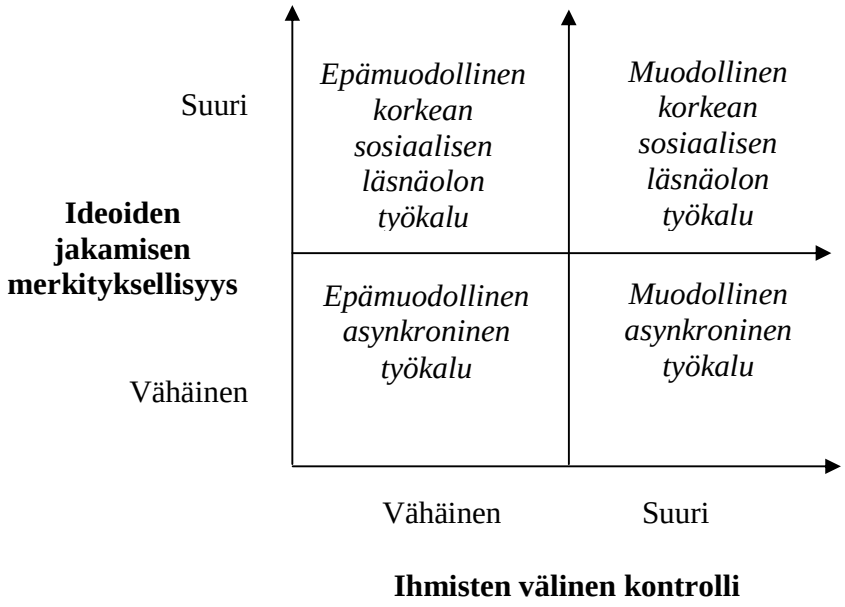
sisällön ymmärtämisessä. Sopimaton työkalu voi heikentää esimiehen viestintämahdollisuuksia, mikä voi vaikuttaa yrityksen viestintään samoin kuin esimiehen puutteelliset viestintätaidot vähentäen näin esimerkiksi luottamusta yrityksen sisällä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiehen kommunikointistrategian valinnalla voi siis olla vaikutusta myös virtuaalisen viestintätyökalun valintaan. Mielellään taka-alalle vetäytyvä esimies valitsee todennäköisesti työkalun, joka mahdollistaa mahdollisimman sisältörikkaan viestin asynkronisesti. Toisaalta taas esimies, joka haluaa johtaa mahdollisimman näkyvästi ja olla mukana työntekijöiden toimissa voi kallistua reaaliaikaisen työkalun, kuten esimerkiksi videoneuvottelutyökalun valintaan, sillä se mahdollistaa laajan osallistumisen yrityksen toimintaan. Myös rationaalisten ja sosiaalisten valintatekijöiden painotus työkalun valinnassa voi vaihdella paljonkin sen mukaan, millaista kommunikointistrategiaa esimies suosii. Kuvassa 6 on eritelty näiden kahden käsitellyn teorian taustat. (Donabedian, 2006, 133; Willemyns, 2003, 126)

Esimerkkinä kommunikointistrategian vaikutuksesta rationaalisiin ja sosiaalisiin valintakriteereihin voidaan verrata ihmisten välistä kontrolli-kommunikointistrategiaa ja ideoiden jakamisen merkityksellisyyttä keskenään ja sen mukaan analysoida virtuaalisten viestintätyökalujen soveltuvuutta erinäisiin tilanteisiin. Kuvassa 7 on kuvattuna edellä mainittu tilanne.



Kuva 6. Kommunikointistrategiat sekä rationaaliset ja sosiaaliset valintakriteerit.

Muodollisessa viestintästrategiassa organisaatio korostaa viestintätyökalun valinnassa rationaalisia syitä, sillä siinä tapauksessa työkalun pääasiallinen tehtävä on toimia viestien siirtämisessä mahdollisimman tehokkaasti. Tässä tilanteessa tehokkaimman työkalun voidaan nähdä perustuvan organisaatiossa jo olemassa oleviin työkaluihin, sillä muodollisuus on voinut syntyä yrityksen vahvan, ajan myötä ja erilaisten käytäntöjen seurauksena muotoutuneen organisaatiokulttuurin kautta. Monesti muodollista viestintää käytetään yrityksissä lähinnä ulkoisessa viestinnässä, mutta sitä voidaan käyttää myös sisäisessä viestinnässä – tai tässä tapauksessa esimiesviestinnässä – tilanteessa, jossa käyttäjät ovat usein vaihtuvia tai heitä on useista eri kulttuureista. Näin mahdollistetaan suuren, usein vaihtuvan ja heterogeenisen työntekijäjoukon tasapuolinen hallitseminen. Organisaatiokulttuurin lisäksi viestintätilanteen muodollisuus voi riippua viestin kontekstista.



Kuva 7. Ideoiden jakamisen merkityksellisyys ja ihmisten välinen kontrolli.

Epämuodollisessa viestintästrategiassa painotetaan sosiaalisia tekijöitä työkalun valinnassa, sillä siinä tulee mahdollistaa tehokkaan viestinnän lisäksi myös viestinnän helppoutta siten, että viestintätyökalua voidaan käyttää myös vapaassa kommunikoinnissa. Epämuodollisen viestintästrategian tulee soveltua siis erilaisiin sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteisiin. Epämuodollista viestintästrategiaa on hyvä käyttää tilanteessa, jossa halutaan saada aikaan hyvät suhteet ja siten yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimien sisällä. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy tilanteesta, jossa vapaa kommunikaatio tukee sosiaalista kanssakäymistä yrityksen henkilöstön kesken, jolloin henkilöiden tunteminen inhimillisellä sektorilla kasvaa. Varsinkin pienissä, dynaamisissa organisaatioissa, joiden kilpailuetu on innovatiivisuus ja reagointikyky erilaisiin markkinatilanteisiin, voi epämuodollisuudesta olla selkeästi hyötyä. Epämuodollisen ja korkean sosiaalisen läsnäolon työkalun voi kuvata olevan tietynlaisia ”virtuaalisia kahvihuoneita”, jossa työasioita käydään läpi epämuodollisessa ympäristössä.

Korkea ideoiden jakaminen vaatii usein sosiaalista läsnäoloa ja siten informaatiorikkaita viestintätyökaluja, kuten videokonferenssityökaluja. Toisaalta korkean tason ideoiden jakaminen vaatii työkalun, joka mahdollistaa käsitellyn asian saamista ”mustaavalkoisella” -muodossa, konkreettisesti. Näin ollen informaatiorikkausteoria ei kykene vertaamaan täsmällisesti näitä kahta viestintätyökalua korkean ideoiden jakamisen tilanteessa. Ääritapauksissa tulisikin yhdistää näitä kahta työkalua viestin täsmälliseen ja tarkoituksenmukaiseen siirtoon siten, että kaikki viestinnän kohteena olevat saavat käsiinsä tarpeellisen informaation.

Aiempi tieteellinen kirjallisuus ei ole ottanut laajasti kantaa siihen, kuinka kommunikointistrategiat vaikuttavat rationaalisiin ja sosiaalisiin viestintätyökalun valintakriteereihin. Tämä aihe olisikin mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde, sillä yritysten liikkeenjohdoille tutkimuksista olisi aiheellisesti hyötyä, sillä ne auttaisivat johtajia ymmärtämään, miten kussakin viestintätilanteessa tulisi toimia ja mitä kriteerejä viestintätyökalun valinnalle tulee asettaa tehokkaan viestinnän saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Viestintä on iso osa esimiesten toimintaa ja sen vuoksi viestinnästä tulisi huolehtia ja sen edellyttämiä taitoja tulisi kehittää yrityksessä.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkielman empiirisen osan tarkoituksena oli selvittää se, millainen rooli virtuaalisilla viestintätyökaluilla on osana eri yritysten esimiesten jokapäiväistä viestintää. Tämän lisäksi empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten asettamia valintakriteereitä virtuaalisille viestintätyökaluille eri tilanteita verraten. Tutkimuksessa analysoitiin myös esimiesten kommunikointistrategioita sekä arvioitiin niiden vaikutuksia valittuihin viestintätyökaluihin.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Hirsjärven et al. (1998) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen, ja tätä moninaisuutta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Moninaisuuden hakeminen aineiston keräämisessä olikin yksi tutkimuksen alkuperäisiä tavoitteita esimiesten erilaisten asemien takia, ja tästä syystä tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin juuri kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi et al. 1998, 161)

Hirsjärvi et al. (1998) luettelee seitsemän kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillistä piirrettä.

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, ja siten tutkija luottaa omiin havaintoihinsa keskusteluiden perusteella.
3. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia eli lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille, esimerkiksi haastattelujen kautta.
5. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimuksen suunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Tutkimuksessa käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Empiirisessä tutkimuksessa on otettu nämä seitsemän seikkaa huomioon, ja ne kuvaavat hyvin empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmän tavoitteita.

4.1 Tutkimusaineiston keruu ja sen arviointi

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston keräämismenetelmänä haastatteluita. Haastatteluissa oli mukana nauhuri, johon haastattelut nauhoitettiin. Se helpotti haastattelujen tekemistä selvästi. Haastattelukysymykset jaettiin *yleisiin kysymyksiin*, joiden avulla pyrittiin keräämään tietoa siitä, miten yrityksessä yleensä toimittiin, ja *henkilökohtaisempiin kysymyksiin*, joiden tarkoitus oli kartoittaa esimiesten omia näkemyksiä omasta työstään. Kysymysten jaon yleisiin ja henkilökohtaisiin kysymyksiin nähtiin myös mahdollistavan yleisen haastatteluilmapiirin vapautumista, sillä haastattelun alkuosion yleiset kysymykset olivat niin sanotusti helppoja kysymyksiä, joiden tarkoitus oli informaation jakamisen lisäksi myös vapauttaa tunnelmaa. Kun jätettiin henkilökohtaisemmat kysymykset vapautuneeseen tunnelmaan, niistä saatiin paremmin aineistoa analyysia varten.

Yleisiä suuria teemoja, joita haastatteluissa kysyttiin, oli yhteensä kolme. Aluksi kysyttiin yrityksen ja haastateltavan perustietoja, kuten yrityksen koko, henkilön rooli siinä, hänen alaistensa määrä ynnä muita. Samalla kysyttiin myös sitä, millaisena esimies näki oman esimiestyönsä ja mitä toimia se sisälsi. Toisaalta kysyttiin myös sitä, liikkuvatko esimiehen alaiset paljon, ja tarvitaanko yrityksessä yleensä paljon etäviestintää. Näiden kysymysten tarkoitus oli yleisesti kartoittaa sitä, millainen rooli esimiehellä oli ja sitä, minkälainen merkitys virtuaalisilla viestintätyökaluilla saattaisi olla esimiehen työssä.

Haastattelussa pyrittiin seuraavaksi ottamaan selvää yrityksen esimiesviestinnän ja -työn muodollisuudesta kysymällä esimiesten yleistä osallistuvuutta heidän alaistensa päivittäiseen työntekoon. Kysyttiin sitä, ovatko esimiehet yleensä paljon tekemisissä alaistensa kanssa yrityksessä ja

osallistuvatko esimiehet yleensä alaistensa päivittäiseen työntekoon. Tällä oli tarkoitus kartoittaa esimiesten yleistä halukkuutta osallistua päivittäiseen työntekoon ja sitä, miten esimiehet näkivät viestinnän roolin osana omaa esimiestyötään.

Viimeisenä yleisenä kysymyksenä kysyttiin yrityksen kommunikointiprotokollien eli etukäteen määriteltyjen viestintätyökalujen käyttötilanteiden säännöstöjen olemassaolosta yrityksessä. Tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus kartoittaa yrityksen työntekijöiden virtuaalisten viestintätyökalujen käytön rajoituksia tai sen totuttuja tilanteita.

Henkilökohtaisista työhön liittyviä teemoja oli neljä. Haastattelutilanteessa henkilökohtainen osuus aloitettiin kysymällä virtuaalisten viestintätyökalujen roolista osana esimiestyötä. Puhe kääntyi myös erilaisiin tilanteisiin, joissa erityisesti virtuaaliset viestintätyökalut olivat merkittävässä roolissa. Toisaalta haastattelutilanteessa myös käsiteltiin sitä, missä tilanteissa haastateltava ei käyttäisi mielellään virtuaalisia viestintätyökaluja vaan suosisi kasvokkain käytyjä keskusteluja niiden sijaan. Teema oli työn analyysin kannalta erittäin tärkeä, sillä virtuaalisten viestintätyökalujen rooli nähtiin yhdeksi avainteemoista tutkimuksessa.

Seuraavana teemana käytiin haastattelussa eri virtuaalisten viestintätyökalujen valintakriteereitä. Keskustelu käsitteli valintakriteereiden lisäksi myös reaaliaikaisten ja asynkronisten viestintätyökalujen käyttötilanteiden vertailua. Teeman tavoitteena oli ottaa selvää niistä tekijöistä, jotka vaikuttivat erilaisten viestintätyökalujen valintaan.

Kolmantena henkilökohtaisemmista kysymyksistä käsiteltiin haastateltavien halukkuutta osallistua heidän alaistensa jokapäiväiseen työhön. Kysymyksellä haluttiin selvittää se, vaikuttaako paljon interaktiivisuutta alaisten kanssa vaativa työ virtuaalisen viestintätyökalun valintaan. Teemassa keskustelu

kääntyi myös siihen, onko alaisilla mahdollisuuksia vaikuttaa esimiehen päätöksentekoon. Tämän kysymyksen avulla voitiin analysoida sitä, kuinka autoritäärinen esimies oli. Toisaalta saatiin myös aineistoa analyysiin siitä, miten ideoiden jakamisen merkitys yrityksessä vaikuttaa päätöksenteon autoritäärisyyteen.

Lopuksi haastattelussa käsiteltiin haastateltavan viestintätyyliä ja sen muodollisuutta erilaisissa viestintätilanteissa, kuten kokouksissa. Haastattelussa käsiteltiin myös yrityksen yleistä työilmapiiriä, esimerkiksi sen kautta, miten paljon haastateltavat keskustelivat työhön liittymättömistä asioista alaistensa kanssa. Haastattelujen lopuksi keskustelu kääntyi usein siihen, miten yleinen tiedonkulku yrityksessä etenee.

4.1.1 Haastateltavien hankinta

Haastateltavien hankintaprosessi käytiin läpi pääosin marraskuussa 2008. Tutkimusta varten lähestyttiin potentiaalisia haastateltavia arvioiden organisaatioita, joissa he työskentelivät, käyttäen valinnan kriteereinä muun muassa organisaation toimialaa, toiminta-aluetta tai sen kokoa. Kun organisaatio oli todettu tutkimuksen kannalta mieluisaksi, arvioitiin mahdollisen haastateltavan roolia organisaatiossa. Tässä vaiheessa valintakriteereinä käytettiin muun muassa sitä, kuinka paljon henkilön oletettiin käyttävän virtuaalisia viestintätyökaluja osana esimiestyötään. Kun henkilö todettiin soveltuvan hyvin tutkimukseen, otettiin häneen yhteyttä aluksi sähköpostitse. Useimmat tutkimukseen osallistuvista esimiehistä hankittiin haastateltavaksi tällä tavoin.

Kaikkia haastateltavia ei kuitenkaan hankittu edellä mainitulla tavalla, vaan monissa tapauksissa henkilö, johon alun perin otettiin yhteyttä, ei suostunut haastatteluun, esimerkiksi työkiireisiin vedoten, joten hän ehdotti heidän organisaatiostaan muita haastateltaviksi hyvin soveltuvia henkilöitä.

Muutamien haastateltavien kohdalla ensikontakti luotiin kasvokkain, esimerkiksi yliopistolla yhteisillä kursseilla.

4.1.2 Haastattelut

Haastattelut tehtiin marraskuun ja joulukuun 2008 aikana. Pääosin haastattelut suoritettiin kasvokkain yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta. Kasvokkain käydyt haastattelut nähtiin tutkimuksessa puhelin- tai sähköpostihaastattelua tehokkaammiksi sen tarjoamien havainnointimahdollisuuksien ansiosta. Kasvokkain käydyt haastattelut myös mahdollistivat paljon vuorovaikutteisemman otteen haastattelulle ja sitä kautta haastatteluilmapiirin vapautuneisuuden. Puhelinhaastattelu onnistui myös hyvin, ja sen avulla säästettiin matkustuskustannuksissa, vaikkakaan ehkä ihan yhtä vapautunutta haastatteluilmapiiriä ei saavutettu.

Haastattelumetodina käytettiin teemahaastattelua. Hirsjärven et al. (1998) mukaan teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tämä haastattelumenetelmä valittiin, koska sen nähtiin rikastavan tutkimuksessa analysoitavaa aineistoa sen ansiosta, ettei haastateltaville tarjottu valmiita vastausvaihtoehtoja, ja haastattelu saatiin enemmän keskustelunomaiseksi. Myös haastateltavien erilaisten esimiesroolien takia nähtiin, että tiukasti strukturoitu haastattelumenetelmä olisi haastattelutilanteissa turhan rajoittava. Yksi haastattelu tehtiin parihaastatteluna ja loput tehtiin yksittäin. Parihaastattelun ja yksilöhaastattelun välillä ei nähty suuria eroavaisuuksia niin itse tilanteessa tai haastattelun lopputuloksena.

Haastattelut olivat ajallisesti kohtuullisen erimittaisia, jos verrataan pisimmän ja lyhyimmän pituutta keskenään. Lyhyin haastattelu kesti 16 minuuttia ja

kestoltaan pisin haastattelu yli 50 minuuttia. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 40 minuuttia. Haastattelussa oli seitsemän ennalta määriteltyä aihetta, joita oli syvennetty eri alateemoilla. Alateemoja syntyi haastattelun kuluessa noin 2–8 jokaista isompaa teemaa kohden. Eri alateemat syntyivät, koska esimiesten työkuvat olivat toisistaan poikkeavia, ja siten täsmälleen samanlaisella kysymyslistalla ei olisi ollut mielekästä edetä jokaisessa haastattelussa. Toisaalta ennalta suunnittelemattomiin haastattelukysymyksiin vaikuttivat myös haastattelukierroksen loppupuolella prosessin aikaisemmassa vaiheessa tehdyt haastattelut, joista saadulla kokemuksella kyettiin hieman paremmin priorisoimaan kysymykset työn analyysin rikkautta ajatellen.

4.1.3 Aineiston arviointi

Mäkelä (1990) kiinnittää laadullisten aineistojen arvioinnissa huomiota seuraaviin seikkoihin: aineistojen yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja riittävyyteen, analyysin kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Aineiston merkittävyys on hyvin suhteellinen asia. Vaikka ei olekaan helppo sanoa ennakkokriteerejä aineiston tärkeydelle, on tutkijan varauduttava puolustamaan aineistonsa merkittävyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi haastattelussa myös tutkija osallistuu aktiivisesti – halusi tai ei – aineiston tuottamiseen. (Eskola & Suoranta, 1998, 215–216)

Toiseksi Eskola & Suorannan mukaan (1998) on pohdittava aineiston riittävyyttä ja analyysin kattavuutta. Yleisohjeena voitaneen sanoa, että aineistoa ei kannata ahnehtia liikaa. Yksi tapa riittävyyden arviointiin onkin analysoida tarkasti ensin pieni aineisto ja sitten testata tuloksia laajemmassa aineistossa. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston ollessa 10 henkilöä, ei tutkimus ollut liian kattava, ja sen nähtiin soveltuvan tutkimuksen aineistoksi mainiosti. (Eskola & Suoranta, 1998, 216)

Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Kokonaan toinen kysymys on sitten se, miten suhtautua sellaisen analyysin kattavuuteen, jossa ei alun perinkään ole tarkoitus selittää aineistoa tyhjentävästi, vaan antaa aineistolle teoreettisten ideoiden kehittelyä palveleva heuristinen tehtävä. Yhä useammin aineiston tehtävänä on nimittäin toimia tutkijalle idealähteenä ja teoreettisen pohdinnan katalysaattorina. (Eskola & Suoranta, 1998, 216)

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia yleistä virtuaalisten viestintätyökalujen toimintaa ja sitä kautta hankkia ehkä ideoita jatkotutkimuksille, joten aineiston kattavuus nähtiin riittäväksi. Mikäli aiheesta tehdään lisätutkimuksia, tulee aineiston olla kooltaan selkeästi laajempi lisäinformaation saamiseksi.

4.1.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissä käytettiin teema-analyysiä eli teemoittelua. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan teemoittelu on yleisesti käytetty tapa empiirisen aineiston lajittelussa. Bergin (1995) mukaan teema-analyysi on systemaattinen tekstin jaotteluprosessi. Sen avulla pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat vertaamalla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Pattonin (2002) mukaan teema-analyysissä analysoijan tulee kyetä tunnistamaan toistuvia kuvioita pintapuolisesti sekalaisesta ja kirjavasta aineistosta sekä niihin nojautuen pyrkiä muodostamaan tutkimuksen analyysi. Teema voidaan määritellä tutkimuksesta riippuen esimerkiksi konseptiksi, trendiksi, ideaksi tai empiirisestä aineistosta esiin tulevaksi huomioksi. Teemoittelun tavoitteena on siis poistaa laadullisesta (kuten tässä tutkimuksessa haastatteluiden muodostamasta) aineistosta tutkimuksen kannalta epärelevanttia tietoa ja

siten pyrkiä aineiston järkeistämiseen tunnistamalla sen ydinsisällön ja tarkoituksen. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 219; Patton, 2002, 452–453)

Tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut läpi kirjoittaen samalla ylös tutkimuksen analyysin kannalta relevanteimmat tiedot. Näin tehden saatiin jokaisesta haastateltavasta koottua oma tiedosto, jossa oli heidän haastatteluiden sisällöstä poistettu kaikki epärelevantti tieto. Tämän jälkeen tutustuttiin haastatteluaineistoon lukemalla se useaan otteeseen ja haastatteluaineiston eksplisiittisen muodon avulla suoritettiin analyysi, joka tehtiin teemoittelun mukaisesti. Analyysiä varten aineistosta etsittiin erilaisuuksia ja samanlaisuuksia eri tapausten väliltä. Näin eri luokkia yhdistämällä saatiin aineisto, josta voitiin tehdä tarvittavat analyysit itse tutkimusta varten.

Kuvassa 9 on kuvattu yksi esimerkki, miten tässä tutkimuksessa aineiston analysointi tehtiin haastatteluiden litteroinnissa. Kuvassa on ensimmäiseksi kuvattu haastattelussa käytetty kysymys, joka on tiivistetty pitäen asiasisällön kuitenkin samana kuin haastattelussa. Tämän kysymyksen ensisijainen tarkoitus oli tutkia, miten haastateltavat esimiehet antavat tilaa työntekijöilleen päivittäisessä työnteossa, ja siten analysoida heidän muodollisuuttaan. Tässä tapauksessa teemoittelusta saatiin tulos, joka on esitetty kolmannessa sarakkeessa.

Kysymys	**Vastaus tiivistettynä**	**Teemoittelun tulos**
6. Annatko työntekijöiden työskennellä itsenäisesti?	Antaa täyden vallan alaisille antaen korkeintaan ohjeita siitä, miten lähtee asiaa rakentamaan. Osallistuu ainoastaan aikataulutukseen, tavoiteasetantaan ja tehtävien suunnitteluun. Alaisen päätöksentekomahdollisuudet ovat	Esimies on epämuodollinen ja ei autoritäärinen.

	suuret.	

Kuva 9. Esimerkki tutkimuksessa käytetystä teemoittelusta.

Työssä käytettiin myös kvantifikaatiota lisäinformaatiota varten. Eskolan et al. (2003) mukaan kvantifikaatiolla tarkoitetaan laadullisen aineiston analysoimista käyttäen kvantitatiivisia metodeja. Sen avulla voidaan laskea sitä, kuinka usein sama ilmiö toteutuu haastateltavan tekstissä tai sitä, kuinka monet haastateltavista on maininnut samoja asioita haastatteluissa. Tässä tutkimuksessa kvantifikaatiota käytetään analysoidessa sitä, mitä valintakriteereitä esimiehet painottavat virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa. (Eskola et al. 2003, 164; Sarajärvi & Tuomi, 2003, 117)

Tämän jälkeen analyysi ei ole vielä kokonaisuudessaan valmis, vaan tulokset pitää vielä kuvata ja tulkita. Hirsjärven et. al. (1997) mukaan tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat näihin laadittuihin synteeseihin. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaava analyysi perustuu vahvasti haastatteluihin ja niiden perusteella tehtyihin tulkintoihin. Tarkoituksena on selkeä tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Työn analyysin tavoitteena on myös antaa selkeät ohjenuorat esimiehelle siitä, miten tutkimuksen tulosta voidaan hyödyntää hänen työssään.

4.1.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden avulla mitataan tutkimuksen mittausmetodien kyky saada samat tutkimustulokset uudelleen ja uudelleen. Tämä on klassinen luotettavuuden määritelmä, joka juontaa juurensa kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden määrittelemisestä. Sen sovellettavuus kvalitatiiviseen tutkimukseen on erittäin heikko. Niinpä tutkimusten luotettavuutta on

mitattava sillä, kuinka läpinäkyväksi tutkija tekee koko prosessin, mukaan lukien valmistelut, tiedonkeruun ja analyysin. (Stenbacka, 2001, 552)

Tutkimuksen läpinäkyvyyteen liittyen Twycross & Shields (2005) painottavat tutkimuksen luotettavuuden liittyvän vahvasti tutkimusraportissa annettuna ”audit trailiin”. Tutkimusraportin kirjoittajan on annettava riittävästi tietoa tutkimuksen etenemisestä ja sen eri vaiheista, jotta lukijat pystyvät kulkemaan tutkimusta taaksepäin ja analysoimaan tutkijan toimia ja esimerkiksi käyttämään tutkimuksen tuloksia omissa tutkimuksissaan (TwyCross & Shields, 2005, 36)

Hirsjärven et al. (1998) mukaan haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi antaa tietyistä aiheista tietoa, vaikka tutkija ei sitä tutkisikaan. Näitä asioita voi olla esimerkiksi tilanteet, jossa haastateltava haluaa esiintyä haastattelutilanteessa hyvänä kansalaisena tai tietävänä henkilönä. (Hirsjärvi et al. 1998, 202–203)

Tutkimuksen haastattelun luotettavuutta paransi haastateltavien käsittely anonyymeina. Tämä kannusti esimiehet vapautuneeseen keskusteluun haastattelutilanteessa. Myös tutkimuksen aihe nähtiin sellaiseksi, joka ei varsinaisesti kannustanut ihmisiä vääristämään tutkimustuloksia. Haastatteluvastauksissa olisi varmasti ilmennyt jotain mielenkiintoisia ristiriitoja, jos haastatteluissa olisi käsitelty myös esimiesten alaisia ja kysytty esimerkiksi yleisestä työilmapiiristä. Tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin selvittää pelkästään esimiesten näkökulmia tutkimuksen aihepiirin teemoista. Vaikkakin eri haastattelutilanteet erosivat toisistaan, haastattelutilanteissa tehtyjen havaintojen ja tulkintojen perusteella uskalletaan sanoa, että haastatteluiden luotettavuus oli kaiken kaikkiaan hyvä.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohteena olivat esimiesasemassa toimivat henkilöt sekä erilaisten tiimien vetäjät ja koordinaattorit. Tehdyssä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kymmentä esimiestä. Esimiehiä valitessa pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman suurta vaihtelua siinä, mitä heidän esimiestyönsä sisälsi ja siinä, kuinka monta alaista heillä oli. Tutkimukseen osallistui myös henkilöitä, jotka eivät varsinaisesti toimineet pääasiallisessa työssään esimiesroolissa vaan enemmän virtuaalitiimien vetäjinä tai koordinaattoreina. Näiden henkilöiden valinta toi tutkimukselle enemmän vaihtelua ja mahdollisuutta verrata keskenään virtuaalisten viestintätyökalujen hyödyntämisen eroavaisuuksia esimiestyön eri ulottuvuuksilla. Tieteellisen kirjallisuuden mukaan esimies toimii perinteisen esimiestyön lisäksi myös erilaisten tiimien vetäjänä, joten tästä syystä esimiestyön ulottuvuuksien tutkimisella arvioitiin olevan ensiarvoisen tärkeä merkitys mahdollisimman monipuolisen aineiston saavuttamiseksi työn analyysiin. Kuvassa 8 on esitelty haastateltavat tarkemmin heidän roolinsa, yrityksen toimi-alan, sen henkilöstön ja haastateltavien alaisten määrän mukaan.

Haastatel-tava	**Rooli**	**Toimi-ala**	**Työko-kemus Organi-saatiossa**	**Organi-saation hlöstö**	**Alai-set**
H1	Aluejohtaja	Tietoliikenne	2 vuotta	yli 20 000	7
H2	Markkinointijohta-ja	Neste- ja kiinto-aineiden erotus	26 vuotta	450	8
H3	Myyntijohtaja	Suodattimien valmistus	1 vuosi	30	3
H4	Kehitysjohtaja	Paperiteolli-suus	40 vuotta	1000	4
H5	Osastopäällikkö	Finanssi ja rahoitus	15 vuotta	10 000	37

H6	Osaston esimies	Media	5 vuotta	50	4
H7	Vuoropäällikkö	Media	1,5 vuotta	200	40
H8	Markkinointipäällikkö	Pumppujen ja venttiilien valmistus	9 kuukautta	90	3
H9	Tutkimuskeskuksen johtaja	Tutkimus	8 kuukautta	10	9
H10	Palvelujohtaja	Tietoliikenne	3 vuotta	100	12

Kuva 8. Tutkimuksen haastateltavat.

Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt työskentelivät erikokoisissa organisaatioissa. Pienimmässä organisaatiossa työskenteli 10 henkilöä ja suurin oli suuri globaali organisaatio, jolla oli yli 20 000 työntekijää pelkästään Suomessa. Myös haastateltujen esimiesten alaisten määrät vaihtelivat 3 ja 40 välillä. Organisaatiot sijoittuivat toimialoittain eri puolille, aina julkisen tutkimuksen alalta lähtien.

Tutkimukseen osallistui myös muutamia henkilöitä samoista organisaatioista. Heidän valintaa tutkimuksen kohteena puolsivat heidän esimiestyönsä eroavaisuudet. Saman organisaatioon kuuluvien henkilöiden keskinäisiä haastatteluita oli mielenkiintoista verrata, sillä ne mahdollistivat eri näkökulmia näiden organisaatioiden esimiestyöhön ja siten syvemmän analyysin organisaation yleisistä virtuaalisten viestintätyökalujen hyödyntämismalleista.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin tutkimuksen suunnitelmavaiheessa linjaesimiehet, kuten paperitehtaiden vuoropäälliköt. Rajaus tehtiin, koska tällaisten linjaesimiesten nähtiin johtavan alaisiaan lähinnä kasvokkain tapahtuvan viestinnän keinoin, jolloin virtuaalisten viestintätyökalujen hyödyntäminen esimiestyössä on harvinaisempaa. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän yleisyys johtuu näiden esimiesten työssä yleensä siitä, että alaisilla ei ole työn puolesta mahdollisuuksia tai tarvetta käyttää virtuaalisia

viestintätyökaluja työssään, joten esimiesviestintä koostuu usein kasvokkain käydyistä keskusteluista ja se on näin ollen pääosin työpaikalla tapahtuvaa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään sekä esitellään tutkimuksen aineistoa, joka saatiin tehtyjen kymmenen haastattelun perusteella. Luvun tarkoituksena on sekä esitellä haastatteluissa käytyjä keskusteluja tarkemmin yleisten näkemysten kautta että antaa pohjaa analyysille myös yksittäisten suorien lainausten muodossa. Luvun aineisto toimii tutkimuksen tarkemman analyysin, yhteenvetojen ja johtopäätösten pohjana ja se antaa selityksen sille, miksi ja mihin pohjautuen juuri nämä johtopäätökset tehtiin tässä tutkimuksessa. Luvussa ei pyritä vielä vastaamaan tutkimuskysymyksiin, vaan siinä pysytään pelkästään haastatteluiden perusteella tehdyissä havainnoissa, jotka auttavat tutkimuksen analyysin teossa.

5.1 Organisaatioiden yleiset viestintä- ja toimintatavat ja virtuaalisen viestinnän merkitys niiden toiminnalle

Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin kysymällä haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden perustietoja. Haastattelussa kysyttyjä tietoja olivat organisaation toimiala, henkilöstön määrä, henkilöstön yleinen tietotekniikan osaamisen taso, virtuaalisen viestintätyökalujen käytön yleinen merkitys organisaatiossa ja tiimityön merkitys organisaation toiminnassa.

Kaikkien haastateltavien mukaan heidän organisaatioissaan oli yleisesti ottaen tietotekninen osaaminen keskimääräistä parempaa. Tosin muutama esimies mainitsi, että osaaminen on keskimääräistä paremmalla tasolla,

mutta osaaminen on kapea-alaista. Useimmat esimiehet tarkoittivatkin hyvällä tietoteknisellä osaamisella perustyökaluja, joita tietokoneen käyttämisessä yleensä käytetään (esimerkiksi Microsoft Office, Ms Windows, Internetin käyttö ynnä muut perusohjelmat). Yleisellä tietoteknisellä osaamisella ei siis nähty olevan suurta vaikutusta valittuihin viestintätyökaluihin. Tosin haastatteluissa tuli esiin myös tilanteita, joissa virtuaalisten työkalujen käyttöosaamista laski käyttörutiinien vähäisyys.

*”Tänäkin aamuna, kun kymmeneltä piti olla palaveri, niin saatiin laitteet pelaamaan puoli yksitoista. Se [tietoteknisten työkalujen käyttö] on periaatteessa helppoa, mutta kun sitä ei tee koko ajan, niin käytön osaaminen unohtuu” – **Haastateltava 2***

Tiimityön merkitys nähtiin yrityksessä usein, jollei jo suureksi, niin ainakin kasvavaksi. Monet esimiehet näkivät tiimityön koko organisaation toiminnan perustaksi. Toisaalta aina organisaatioissa ei osattu arvostaa tiimityötä: eräs haastateltu luonnehti tiimityön roolia organisaatiossaan aliarvostetuksi. Tiimityön merkityksen kasvamisen syyksi nähtiin esimerkiksi yrityksen toimenkuvan muuttuminen.

*”Näen että se [tiimityö] on entistä merkityksekkäämpi [yrityksessä], ihmiset ovat enemmän hajallaan ja siten tulee pystyä toimimaan tiimeissä. Myös meidän markkinat ovat muuttuneet, aikaisemmin on myyty yksittäisiä tuotteita, nyt enemmänkin kokonaisia ratkaisuja” **Haastateltava 3***

Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan nähneet itse tiimityötä tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa, mutta heidän omassa työssään yhteistyöllä oli iso rooli ja muiden osastojen toiminnan ymmärtäminen oli tärkeää. Yhteistyö ja tiimityön merkitys vaikutti myös virtuaalisten viestintätyökalujen rooliin siten, että mitä suurempi merkitys tiimi- tai yhteistyöllä oli, sitä suurempi rooli oli virtuaalisilla viestintätyökaluilla.

Haastateltujen esimiesten ja heidän alaistensa välinen työskentelyetäisyys vaihteli paljon. Eräiden esimiesten alaiset työskentelivät äänen kantavuuden

säteellä, joko samassa huoneessa tai samalla käytävällä. Toisaalta kahden haastateltavan alaiset työskentelivät eri puolilla maailmaa aina Australiaa ja Etelä–Amerikkaa myöten. Aineisto siis mahdollisti vertaamaan alaisten sijainnin hajanaisuutta esimiesten virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöön ja merkitykseen työssä.

Tutkimuksen kannalta tämänhetkinen maailmantaloudellinen laskusuhdanne oli sinänsä mielenkiintoinen, että monissa haastateltavien edustamissa organisaatioissa oli käytössä matkustuskielto ja siten monet haastateltavat oli pakotettu käyttämään virtuaalisia viestintätyökaluja entistä enemmän. Haastateltavien esimiesten alaisten liikkuvuus oli vähäistä, ainoastaan yksi esimies ilmoitti alaistensa liikkuvan työssään paljon. Haastateltavat liikkuivat alaisiaan enemmän, joten monissa tapauksissa saavutettavuuden merkitys virtuaalisten viestintätyökalujen valinnassa tarkoitti enemminkin sitä, miten alaiset pystyivät saamaan yhteyden paljon liikkuvaan esimieheen.

Haastattelussa käytiin läpi organisaation toimintatapoja siitä, miten esimiehet yleensä viestivät alaistensa kanssa. Tähän liittyi myös kysymys siitä, onko organisaatiossa säädetty kommunikointiprotokollia eli etukäteen määriteltyjä säännöstöjä siitä, miten ja missä tilanteissa eri virtuaalisia viestintätyökaluja tulisi organisaatiossa käyttää. Yksi tavoite oli siis selvittää se, millaisia mahdollisuuksia esimiehillä oli vaikuttaa omiin viestintätyökaluihin tai -kanaviin.

Haastateltavien organisaatioissa esimiesten osallistuminen alaisten päivittäiseen työntekoon riippui usein hyvin vahvasti siitä, kuinka korkealla organisaatiotasolla esimies työskenteli. Monissa organisaatioissa esimiehet osallistuivat alaistensa työntekoon sitä useammin mitä alemmalla tasolla he työskentelivät. Esimerkiksi tuotantotasolla saatettiin jopa tehdä työtä tavallaan yhdessä. Alemman tason esimiehiksi nähtiin myös lokaalit esimiehet, jotka myös osallistuivat useammin työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn kuin

korkeamman tason esimiehet. Eräässä haastateltavan organisaatiossa esimiehet osallistuivat usein päivittäiseen työntekoon siksi, että organisaation koko henkilöstöstä noin 10 % oli esimiehiä. Toisaalta erään toisen organisaation toiminnassa oli monia hallinnollisia esimiehiä, jotka eivät osallistuneet lainkaan alaistensa työhön sekä virtuaalisen tiimin esimiehiä, jotka eivät olleet koskaan edes nähneet alaisiaan. Näin ollen totutuissa esimiesten toimintatavoissa oli suuria eroja eri organisaatioiden välillä.

Esimiesviestinnän – ja sisäisen viestinnän– yleiseksi ongelmaksi nähtiin tiedonkulku organisaatioissa. Eräs esimies peräänkuuluttikin esimiesten tiedotusvalmiutta, sillä monesti alaiset voivat olla itse kykenemättömiä tai jopa haluttomia hakemaan oma-aloitteisesti tietoa sitä tarvittaessa. Tieto tulisi saattaa alaisten helposti saatavaksi myöhempiä tilanteita varten. Tietoa jaettaessa voi myös olla suuria ongelmia nähdä se, kenelle kaikille tieto kuuluu.

”Me [esimiehet] itse ei yleensä ymmärretä sitä, miten helposti ihmiset eivät saa tietoa, jotenkin oletetaan, että ihmiset hakisivat itse tietoa. Ei me sitä tehdä. Tietoa välitettäessä tulisi aina miettiä kenelle muille se kuuluu. Esimiesviestintä ja sisäinen viestintä on aina huonosti kun työntekijöiltä kysytään” ***Haastateltava 8***

Tarkasti määriteltyjä kommunikointiprotokollia oli käytössä valvotusti vain harvoissa organisaatioissa. Kommunikointiprotokollat, jos niitä organisaatioissa oli, perustuivat usein vakiintuneisiin tapoihin ja niitä ei sen kummemmin valvottu. Niistä useimmat koskivat pitkälle standardoituja, usein läpikäytäviä tehtäviä, kuten budjetointia, raportointia, palautteenantoa, töiden suunnittelua tai neljännespalavereita. Erään haastateltavan organisaatiossa oli säännöstöjen avulla rajoitettu tietyn työntekijäryhmän virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöä määräämällä heidän sähköpostinlukukertansa maksimissaan kahteen yhtä päivää kohden. Kolme haastatelluista kertoi protokollien ja totuttujen käytäntöjen puuttumisesta organisaatiostaan.

”Sähköpostilla työ valmistellaan ja muilla työkaluilla työ toteutetaan - - -se on meillä aika pitkälle viety” ***Haastateltava 4***

Edellä lainatun esimiehen organisaatiossa kaikki tietokoneet ja tietokoneohjelmistot, aina PowerPoint–tiedostojen kokoja myöten, olivat tarkasti ennalta määrättyjä.

Toisaalta eräässä organisaatiossa oli etukäteen määritellyt ohjeistot siitä, miten ja milloin viestintää tulisi käyttää, mutta niitä ei sen tarkemmin valvottu organisaatiossa.

”Guidelinet [ohjesäännöstöt], joissa neuvotaan mitä asioita pitäisi esimerkiksi kertoa henkilökohtaisesti on [organisaatiossa] olemassa - - - [ne kertovat] esimerkiksi mitä asioita ei kerrota perjantaisin - - -.mutta niitä ei valvota” ***Haastateltava 5***

Tarkkojen kommunikointiprotokollien puute nähtiin jopa haitaksi. Niiden puuttuessa voidaan jokaisen kommunikointitilanteen nähdä olevan aina uusi.

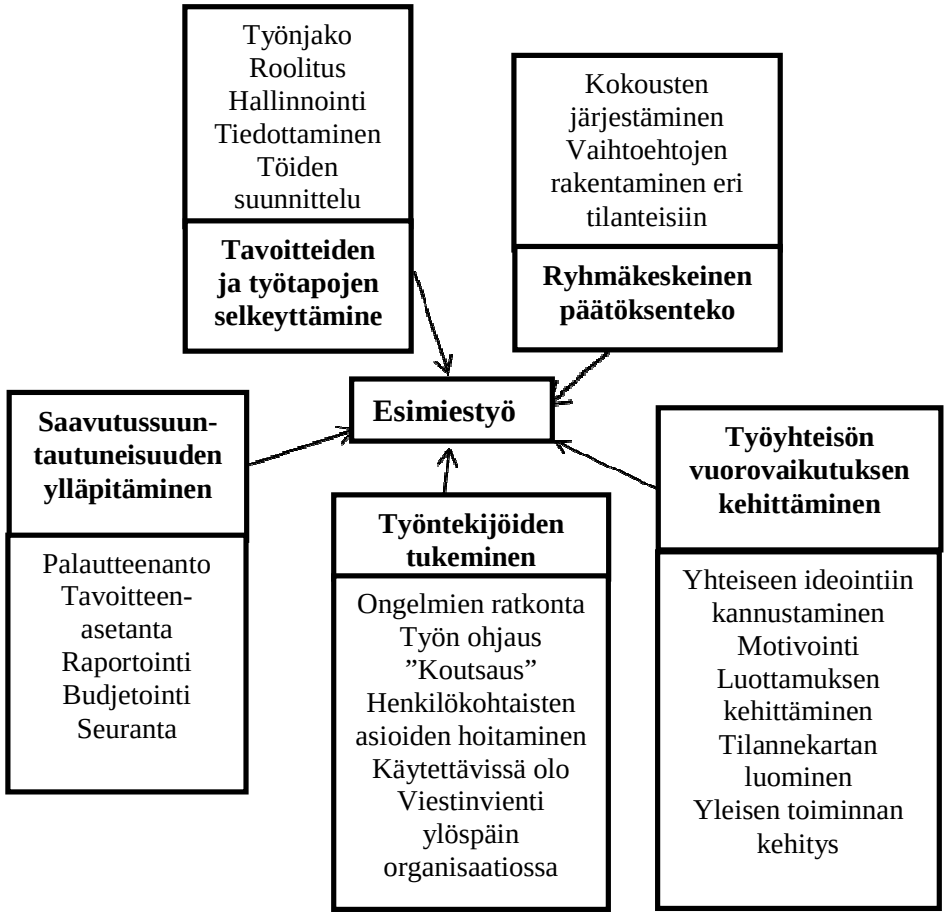
”Ongelma on siinä, että niitä [kommunikointiprotokollia] ei ole - - -.[siksi] ei ole niitä jalkautettuja käytäntöjä, niin ikään kuin jokainen tilanne on aina joka ikinen kerta meille uusi. Kun tehdään vaikka tiedote - - -.aina uudestaan läpikäydään se keskustelu, missä kaikissa kanavissa ja medioissa tää julkaistaan” ***Haastateltava 8***

5.2 Haastateltujen esimiestehtävät

Haastateltujen esimiesten esimiestehtävät on kuvattu tarkemmin kuvassa 10. Kuva on tehty Jalavan (2001) seitsemänkohtaisen esimiestehtävälistan mukaan. Kuvassa on lajiteltu kaikki haastateltavien näkemykset siitä, millaista heidän esimiestyönsä on. Seitsemästä kohdasta tunnistettiin viidenlaisia Jalavan ryhmittelyn mukaisia tehtäviä aineistosta. Poisjääneet tehtävät olivat *ulkosuhteiden hoitaminen* ja *arvoperustainen käyttäytyminen*. Näiden

tehtävien poisjäänti johtui mahdollisesti siitä, että ulkosuhteiden hoitaminen kuului jo alun perin tämän työn tutkimusfokuksen ulkopuolelle sen keskittyen lähinnä organisaatioiden sisäiseen toimintaan. Näin ollen sitä ei haastatteluissa käyty läpi ja siten se jäi myös aineistosta puuttumaan.

Arvoperustaisen käyttäytymisen ulosjäänti johtui mahdollisesti siitä, että se koetaan niin itsestään selväksi, tietyllä tavalla automaattiseksi, ettei sitä erikseen tunnisteta. Haastattelutilanteessa ei annettu Jalavan (2001) tehtävälistaa, koska ei haluttu ohjata esimiesten ajattelua liikaa, joten analyysi on tehty haastattelutilanteen jälkeen lokeroimalla eri tehtävät Jalavan tehtäväalueiden mukaan.



Kuva 10. Esimiestyön ulottuvuudet aineistossa

5.3 Virtuaalisten viestintätyökalujen rooli esimiesten työssä

Kysyttäessä virtuaalisten viestintätyökalujen roolista osana haastateltujen esimiesten työtä, haastateltujen vastaukset olivat lähes identtisiä. Lähes jokaisen haastatellun esimiehen työssä virtuaalisilla viestintätyökaluilla oli tärkeä tai erittäin tärkeä rooli. Useat haastatelluista esimiehistä kuvasivat virtuaalisten viestintätyökalujen roolia siten, että he eivät pystyisi kuvittelemaan työtään ilman sitä.

”Hankalalta tuntuisi jos ei olisi virtuaalisia viestintätyökaluja - - - voinhan tietysti huudella juttuja kun työskennellään vierekkäin, mutta ei se ole se juttu” ***Haastateltava 8***

Virtuaalisten viestintätyökalujen käyttö nähtiin yleensä pakolliseksi tämänhetkisessä organisaatiomaailmassa. Vaikka esimies suosisi kasvokkain tapahtuvaa viestintää, se ei aina ollut yksinkertaisesti eri syistä johtuen mahdollista. Yksi syy tähän oli esimerkiksi yritystoiminnan globalisoituminen ja siitä johtuvat pidentyneet välimatkat työntekijöiden välillä.

”Periaatteessa en tykkää sähköpostijohtamisesta, mutta tässä tilanteessa [alaisten sijainnin takia] on pakko toimia näin - - - ei tarvi miettiä mitä se kello on missäkin” ***Haastateltava 3***

”Esimerkiksi sen australialaisen alaisen kanssa - - -Jos ei olisi virtuaalisia viestintätyökaluja, niin ei olisi mitään [viestintää]….läheteltäisiin jotain kirjeitä pelkästään, joten se [virtuaalisten viestintätyökalujen käyttö] on elintärkeää. Voi vain ihmetellä miten tultiin toimeen silloin kun ei ollut sähköposteja ynnä muita.” ***Haastateltava 2***

Virtuaalisia viestintätyökaluja ei kuitenkaan nähty merkittäväksi osaksi työtä ainoastaan työkuvan muuttumisen takia. Niiden nähtiin myös helpottavan ja

tehostavan muilla tavoilla esimiestyötä. Näitä syitä olivat esimerkiksi tasapuolistaminen, työn jako, dokumentointi, tiedon helppo jakaminen ja niiden mahdollistama nopea reagointi sekä henkilöiden saatavuus.

”[sähköpostista] on tullut hyvin epämuodollinen - - - .se on keskustelua - - -se tekee ihmiset kauhean läheisiksi ja tutuiksi vaikka heitä ei olisi ennen nähnytkään - - - sähköpostissa työn jakaminen on helppoa. Mun ei tarvi kokoaikaa kutsua kaikkia kokoon sen takia” ***Haastateltava 6***

”Työkalut ovat tärkeimpiä silloin, kun tapahtuu jotain poikkeavaa [työ]suunnitelmasta - - -.silloin saadaan mukaan helposti henkilöitä, joilla on vaadittava tieto-taito ongelman ylitsepääsemiseksi” ***Haastateltava 4***

”Se [virtuaalisten viestintätyökalujen käyttö] on musta hirveen tasapuolista. Mä koen, että se tieto tulee niille [alaisille] samaan aikaan ja heillä on sama mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön. Koen sen tasapuolistajana - - - .tieto on samaan aikaan kaikilla ja varmasti samassa muodossa” ***Haastateltava 8***

Tärkeimmät syyt siihen, miksi virtuaalisilla viestintätyökaluilla nähtiin olevan suuri rooli tämänhetkisessä esimiesviestinnässä, olivat välimatkojen kasvu, tallennettavuus ja niiden toiminnan nopeus. Erityisesti tiedottamisessa virtuaalisilla viestintätyökaluilla nähtiin olevan erityinen rooli. Virtuaalisten viestintätyökalujen ansiosta tiedottaessa jää vastaanottajille (sekä tarvittaessa myös viestin lähettäjälle) selkeä dokumentti tiedotetusta asiasta, johon voi halutessaan myöhemmässä vaiheessa palata, kun tiedotettava asia on ajankohtainen.

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet virtuaalisten viestintätyökalujen roolin kasvamista pelkästään positiiviseksi asiaksi. Erään haastateltavan mielestä niiden rooli oli jo nyt kasvanut liian suureksi esimerkiksi niiden helppouden ja käytön matalan kynnyksen takia.

”[Virtuaalisten viestintätyökalujen rooli on] liian tärkeä - - - .Sähköpostien käsittely vie suuren osan päivästä ja se, että asiat mutkistuvat kun viestit

liikkuu liian laajoilla jakelulistoilla ja sit niissä pyöritellään sitä asiaa moneen suuntaan. Ja kun soitat henkilölle, niin se saattaisi selvitä sillä samassa hetkessä - - - [Sähköpostia] väärinkäytetään, se on liian helppo ja siten voit [sen avulla] helposti ulkoistaa ongelman jollekin muulle" ***Haastateltava 5***

Tilanteet, joissa haastateltavat eivät käyttäisi virtuaalisia viestintätyökaluja, vaan suosisivat mieluummin kasvokkain käytyjä keskusteluja, olivat useimmiten sensitiivisiä tai henkilökohtaisia asioita käsitteleviä tilanteita. Tämä johtui siitä, että henkilökohtaiset asiat nähtiin liian sensitiivisiksi ja siten niiden väärinymmärretyksi tulemisen riski oli suuri. Henkilökohtaisten ja sensitiivisten viestien jako virtuaalista viestintäkanavaa pitkin nähtiin usein tylyksi tavaksi esittää näitä asioita.

"Kun mä en oo vastaamassa [viestin aiheuttamiin] kysymyksiin, enkä tulkitsemassa sitä mun viestiä, niin silloin jokainen tulkitsee ne omalla tavallaan" ***Haastateltava 5***

Myös tilanteissa, joissa alaisella nähtiin olevan jokin huoli, haluttiin välttää virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöä, sillä alaisen puheäänestä nähtiin saatavan paljon vihjeitä alaisen olotilasta. Tietyllä tavalla näissä tilanteissa haluttiin mahdollistaa myös mahdollisimman informaatiorikas vuorovaikutus. Myös esimiehen paikallaolon avulla haluttiin viestiä sitä, että esimies välittää alaisen olosta. Virtuaalisten viestintätyökalujen avulla viestimällä olisi jääty liian kaukaiseksi alaiselle siihen nähden, mitä tilanne olisi edellyttänyt.

Eräät esimiehet halusivat välttää virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöä alaisen työhön liittyvissä henkilökohtaisissa asioissa, kuten ajankäyttöä koskevissa asioissa. Ajankäytöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että alainen on laiminlyönyt jollain tavalla työaikaa koskevat vaatimukset. Muutenkin negatiivisen palautteen tilanteissa monet esimiehet suosivat kasvokkain käytyjä keskusteluita, koska ne tarjosivat alaiselle usein paremmat keinot selittää omaa käyttäytymistään tai työnjälkeään.

Toisaalta kasvokkain käytyjä keskusteluita suosittiin myös tilanteissa, joissa oli kyseessä monimutkainen asia tai teema, ja johon oli vaikea pureutua ilman ryhmässä tai kahdestaan kasvokkain käytyä keskustelua.

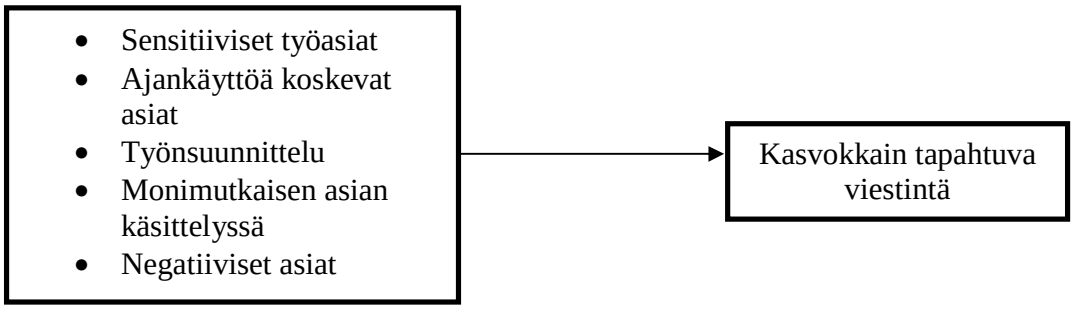
”[Silloin ei käytetä virtuaalisia viestintätyökaluja] kun on tosi monimutkainen asia, jota pitää pohdiskella paljon ja etsiä siihen monelta eri kantilta tietoa - - - sähköiset työkalut vaatii aika selkeän agendan, jolla toimia tai selkeän konkreettisen asian johon pureudutaan ja josta saa helposti otteen” ***Haastateltava 9***

Toisaalta nähtiin, että kasvokkain käydyt keskustelut olivat myös siinä mielessä tehokkaita tapoja viestiä, että niiden avulla oli mahdollista käydä läpi asioita, joita ei muuten tulisi läpikäytyä verrattuna virtuaalisten viestintätyökalujen avulla käytyyn viestintään. Näin ollen haastatellut esimiehet käyttivät tai pyrkivät käyttämään esimiestyössään myös kasvokkain käytyjä keskusteluja tasaisin väliajoin.

”Kasvokkain on välillä hyvä tavata, koska silloin tulee sanottua asioita, joita ei tule aina kirjoitettuna tehtyä” ***Haastateltava 8***

”Puhelimessa pystyy vakuuttamaan vaikka mitä - - - sit kun oot naamakkain - - - näät, että miten homma pelaa, eli pystyt aistimaan paremmin” ***Haastateltava 2***

Kuvassa 11 on lueteltu tilanteet, joissa haastatellut esimiehet eivät mielellään käyttäneet virtuaalisia viestintätyökaluja esimiestyössään, vaan suosivat ennemmin kasvokkain käytyjä keskusteluita.



Kuva 11. Tehtävät ja -tilanteet, joissa esimiehet suosivat kasvokkain käytyä viestintää

5.4 Virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerit

Tässä luvussa käsitellään haastateltujen esimiesten suosimia virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteereitä. Aluksi käydään läpi yleisiä hyvän virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteereitä haastateltujen mukaan. Seuraavaksi esitellään luvuittain, millaisia virtuaalisia viestintätyökaluja käytetään missäkin esimiesten tehtävissä jakaen ne reaaliaikaisiin ja asynkronisiin viestintätyökaluihin.

Aluksi kysyttiin tässä vaiheessa sitä, millainen on esimiehen mielestä hyvä virtuaalinen viestintätyökalu. Kysyttiin siis sitä, millaisia ominaisuuksia hyvä työkalu sisältää. Kuvassa 12 on lueteltu hyvän virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerit, jotka tulivat esille käydyissä haastatteluissa.

Kuvan 12 kriteereistä selkeästi suosituimmat olivat työkalun varmuus, toimivuus sekä luotettavuus, helppokäyttöisyys ja dokumentoitavuus. Myös tietoturvan merkitys tuli esille haastatteluissa. Kussakin tilanteessa käytettävän virtuaalisen viestintätyökalun valinta riippui muutamilla esimiehillä käyttötilanteen reaaliaikaisuuden tarpeesta: mitä kiireellisempi tilanne, sitä reaaliaikaisemman kommunikoinnin mahdollistava työkalu valittiin. Lisäksi

myös työkalulla käytävän asian tärkeydellä ja palautteen välittömyydellä nähtiin olevan vaikutusta valintakriteereihin.

- *Varmuus*
- *Helppous*
- *Epämuodollisuus*
- *Dokumentoitavuus*
- *Tallennetun tiedon helppo löytäminen hakutoimintojen avulla*
- *Monipuolisuus*
- *Tietoturva*
- *Aikariippumattomuus*
- *Saatavuus*
- *Monen henkilön samanaikainen saatavuus*
- *Kulttuurin ja it-taitojen merkityksen vaikuttamattomuus viestintään*
- *Luotettavuus*
- *Viestin lähetyksen peruutettavuus*
- *Asian kiireellisyys*
- *Tasapuolinen saatavuus*
- *Palautteen välittömyys*
- *Reaaliaikaisuuden tarve*
- *Asian tärkeys*

Kuva 12. Hyvän virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerit haastateltujen esimiesten mukaan.

Eräitä haastateltuja esimiehiä häiritsi omassa työssään monien eri ohjelmien käyttö samanaikaisesti, päällekkäin. He toivoivat mahdollisuutta hallita heidän tärkeimpiä työkalujaan samaa ohjelmaa käyttäen. Tästä syntyi siis ohjelman monipuolisuuden valintakriteeri: mitä enemmän erilaisia tarpeellisia toimintoja, sitä parempi työkalu.

Valintakriteereistä peräänkuulutettiin myös informaatiotyökalujen käyttöosaamisen ja eri kulttuurien vaikuttamattomuutta viestintään virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteerinä. Tähän hyvin soveltuva työkalu voisi olla luonteeltaan yksinkertaisen viestinnän mahdollistava ja helppokäyttöinen työkalu, kuten sähköposti. Sähköpostiviestintä on kirjallista viestintää, joten se poistaa esimerkiksi puheessa monesti esiintyvien aksenttien merkityksen. Toisaalta sähköpostiviestit ovat myös lyhyitä ja

tietyllä tavalla standardoituja (esimerkiksi viestimallien ansiosta) sekä niitä on helppo lähettää.

Dokumentoinnin merkitys oli suuri virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteereissä, mutta toisaalta painotettiin myös jo dokumentoidun tiedon löytämistä sitä tarvittaessa. Esimerkiksi monet esimiehet saavat päivittäin työssään kymmeniä, jopa satoja sähköpostiviestejä. Tässä tilanteessa voi helposti jättää huomioimatta, tai jopa unohtaa tärkeitäkin tietoja, jotka esimerkiksi tulevat ajankohtaisiksi vasta tulevaisuudessa. Priorisointi nähtiin siis joskus ongelmalliseksi. Näin ollen haastatteluissa peräänkuulutettiin myös tehokkaita viestien hakutoimintoja tärkeiden viestien löytämiseksi tarpeen vaatiessa.

”[Dokumentoituna] tieto on ikään kuin laitettu johonkin, niin ei se silti sitä tarkoita, että sitä luettaisiin - - - kun on tilaisuus kun tietoa tarvitaan, niin sen löytäminen ei olekaan niin helppoa” ***Haastateltava 7***

Tämä sama ongelma nähtiin myös yrityksen sisäisessä tiedonkulussa eräässä haastattelussa.

”Tiedonkulku toimii, tosin sähköposti on sillä tavalla ongelmallinen, että sitä tulee paljon ja niihin alkaa suhtautua hiukan yliolkaisesti - - - ne lukee aika laiskasti.” ***Haastateltava 6***

Saavutettavuus nähtiin joissain tapauksissa ongelmalliseksi siinä mielessä, että laitteiden toimivuus ei ollut kaikkialla maailmassa yhtä varmaa kuin mihin esimerkiksi Suomessa on usein totuttu. Eräs paljon, myös hyvin syrjäisiin paikkoihin (kuten Afrikan viidakoihin) työnsä puolesta liikkuva kertoi seuraavaa:

”Virtuaalityökaluissa käytön helppous ja niiden toimivuus riippumatta siitä missä itse olet on tärkeää - - - meidän it-porukka ei ole onnistunut ratkaisemaan näitä ongelmia.” ***Haastateltava 2***

Näin ollen saatavuuden kriteerin ei käsitetty toimivaksi ainoastaan yhteen suuntaan. Saatavuudella ei välttämättä ainoastaan tarkoiteta paljon liikkuvien alaisten saatavuutta, vaan sillä voidaan tarkoittaa myös paljon liikkuvan esimiehen yhteydensaantia toimistolle esimerkiksi siinä tapauksessa, kun Haastateltava 2:n mukaan *”auto hajoaa Kongon rajalla”*.

Kysyttäessä siitä, vaikuttaako esimiesten mielestä työkalun valintaan se, kenen kanssa viestii, oli vastaus usein alla olevaa lainausta mukaileva:

”Kyllä se [viestittävä henkilö] vaikuttaa [virtuaalisen viestintätyökalun valitaan]. Sitä ei ehkä itse tiedosta, mutta kyllä mieluummin valitsee puhelimen [viestintävälineeksi] sellaisen henkilön kanssa, jonka tuntee paremmin” ***Haastateltava 7***

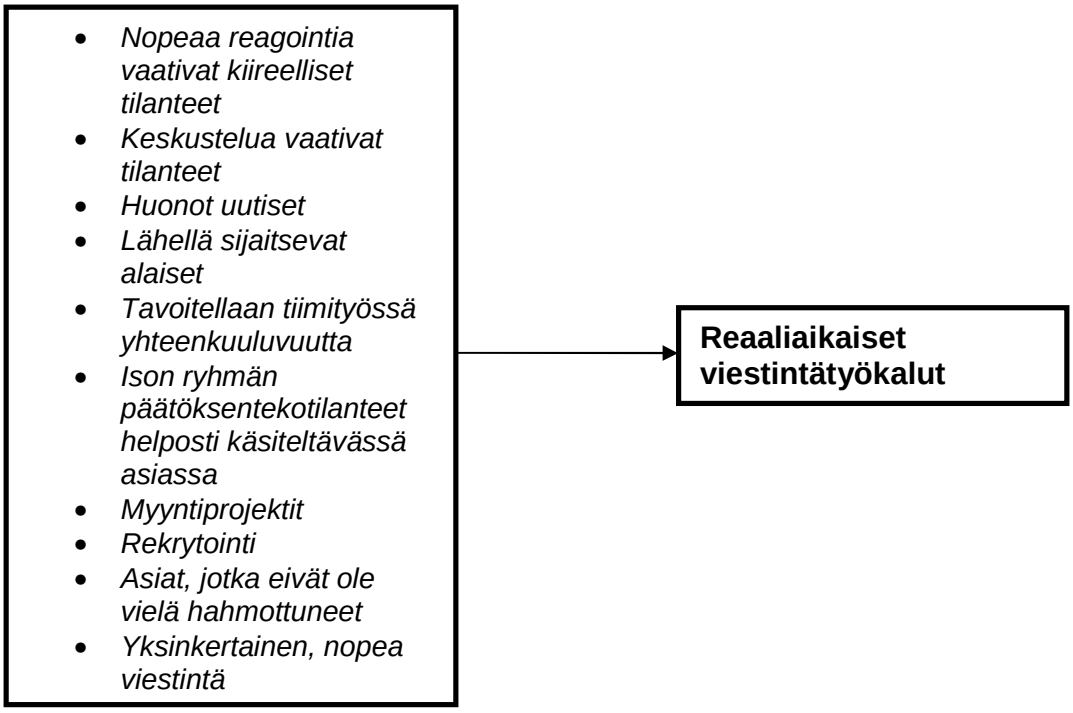
Viestin kohdehenkilökin siis voi vaikuttaa virtuaalisen viestintätyökalun valintaan, mutta se on usein tiedostamatonta. Toisaalta tämä vaikutus saattoi olla myös tiedostettua:

”Alussa on hyvä oppia tuntemaan henkilöt - - - mutta kun se jo osataan, niin voidaan enemmissä määrin siirtyä virtuaalikokouksiin ja -tapaamisiin” ***Haastateltava 4***

Henkilöön tutustumisessa nähtiin usein kasvokkain käydyt keskustelut tehokkaimmaksi. Toisin sanoen esimiehet pyrkivät usein alussa ottamaan ensiaskeleet henkilöön tutustumisessa kasvokkain, tai jos se ei ollut mahdollista, asynkronisilla viestintätyökaluilla, jonka jälkeen jatkettiin yhteistyötä yhä enemmän reaaliaikaisten viestintätyökalujen avulla.

5.4.1 Reaaliaikaiset viestintätyökalut

Kuvassa 13 on listattuna haastateltujen esimiesten tehtävät ja tilanteet, jolloin he suosivat reaaliaikaisia viestintätyökaluja.



Kuva 13. Reaaliaikaisten viestintätyökalujen käyttötehtävät ja -tilanteet.

Reaaliaikaisia viestintätyökaluja käytettiin useimmiten kiireellisissä tilanteissa. Reaaliaikaisuus oli erittäin suuressa roolissa näissä tilanteissa, sillä ne mahdollistavat nopean reagoinnin, kuten alla olevassa esimerkissä on esitetty. Haastateltavien mukaan reaaliaikaisia viestintätyökaluja käytetään usein hyödyksi myös asiakkaiden vakuuttamisessa, koska niiden avulla voidaan onnistua vakuuttamaan asiakkaat korkeasta palvelunlaadusta.

”[Reaaliaikaiset työkalut] silloin kun pitää pitää asiakkaan tuotantokoneisto käynnissä ja meidän viestintänopeus vaikuttaa siihen ja [sitä käytetään myös] asiakkaan vakuuttamisessa ja palvelemisessa - - - sitten on vielä erikseen hätätapaukset, kun esimerkiksi auto hajoaa Kongon rajalla” ***Haastateltava 2***

Toisaalta niiden avulla voitiin saada myös nopea vastaus yksinkertaisiin kysymyksiin, kuten kysyttäessä pikaista neuvoa helppoon asiaan, tai vaikka toisen senhetkistä sijaintia. Nämä tiedot olivat luonteeltaan sellaisia, joita ei

todennäköisesti enää tulevaisuudessa tarvita, joten niiden dokumentointi olisi turhaa.

Haastatteluissa tuli tosin esiin myös päinvastainen näkökulma. Sen mukaan kiireellisissä tilanteissa ei välttämättä suosita reaaliaikaisia viestintätyökaluja, vaan nimenomaan asynkronisia työkaluja. Tämä johtuu siitä, että reaaliaikaisten viestintätyökalujen käyttö tuttujen henkilöiden kanssa viestiessä voi johtaa muiden asioiden läpikäymiseen eli rupatteluun. Tätä edesauttoi myös sähköpostin reaaliaikainen luonne tämän päivän yritysmaailmassa: siihen vastataan nopeasti, jos molemmat henkilöt ovat sähköpostin tavoitettavissa.

”Jos on kiire, niin tulee helposti käytettyä sähköpostia. Jos tuntuu, että aikaa on enemmän, niin voi soittaa - - - [soittaminen] vie enemmän aikaa rupatteluun” ***Haastateltava 7***

Virtuaaliset viestintätyökalut nähtiin myös päätöksenteon tukena silloin, kun oli kyseessä yksinkertaiset asiat, joita ei tarvinnut analysoida tarkasti, tai sitten kun pohdiskeluprosessi oli jo ohi.

”[Reaaliaikaiset viestintätyökalut valitaan] silloin kun on kyseessä ison joukon päätöksenteko helposti käsiteltävässä asiassa - - - päätöksenteon tueksi - - - tai tiedonvaihtamisessa silloin kun ei tarvi lähteä pohtimaan laajasti ja miettimään asiaa. Silloin ne ovat hyviä” ***Haastateltava 9***

Tätä väitettä tukee myös erään toisen esimiehen vastaus, joka lähestyy samaa asiaa asynkronisten viestintätyökalujen valinnan näkökulmasta:

”[Asynkroniset viestintätyökalut silloin] kun ihminen tarvii mietintäaikaa, eli lähetät jonkun ehdotuksen tai dokumentin - - - ei mua huvita odottaa siinä linjoilla kun toinen miettii sitä mitä hän haluaa tehdä tai mitä mieltä hän on - - - silloin se on hyvä” ***Haastateltava 10***

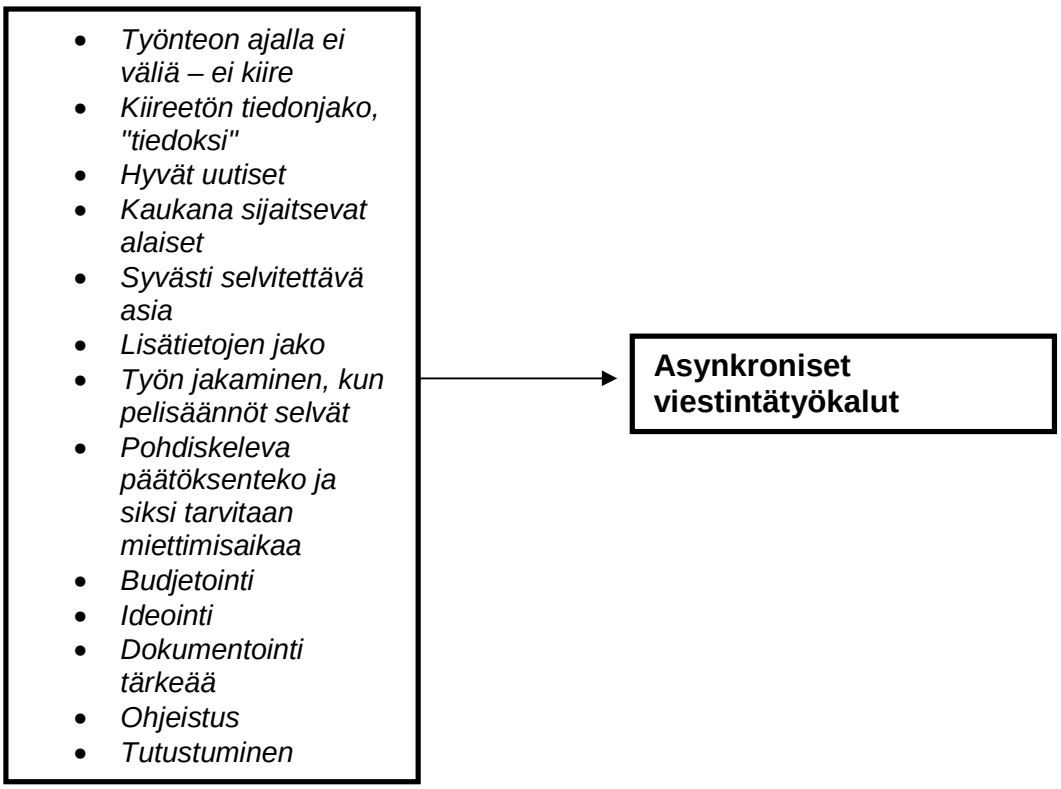
Erään haastateltavan edustamassa organisaatiossa oli panostettu erityisen paljon reaaliaikaisten viestintätyökalujen, kuten videokonferenssityökalujen hyödyntämiseen. Työkalut olivat niin kehittyneitä, että ne lähestyvät lähes kasvokkain käytyjen keskustelujen tasoa ja siksi niiden avulla voitiin pyrkiä tavoittelemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

”Reaaliaikainen viestintätyökalu [valitaan esimerkiksi] silloin, kun tavoitellaan yhteenkuuluvuutta - - - videokonferenssihuoneet on [organisaatiossa] yhtenäiset [eri osastojen välillä] - - - ne on rakennettu niin, että vaikka se on videokonferenssi, näyttää siltä, että on oikeasti samassa huoneessa, eli niissä on samanlaiset taustat..kuvakulmat on rakennettu niin, että näyttää siltä kuin kaikki olisi saman pöydän ympärillä” ***Haastateltava 1***

Myyntiprojekteja ja rekrytointeja tehtäessä suosittiin joko kasvokkain käytyjä keskusteluita tai sitten reaaliaikaisia viestintätyökaluja. Nämä tehtävät olivat luonteeltaan sosiaalisia ja siksi ne vaativat usein viestikanavan, jonka avulla saadaan ylläpidettyä sosiaalisuutta viestivien välillä. Rekrytoinnissa pidettiin tärkeänä päästä haastattelemaan henkilöä edes puhelimitse, jos kasvokkain ei ollut mahdollista tavata. Nämä tehtävät voidaan tosin tehdä myös asynkronisten viestintätyökaluja käyttämällä, mutta silloin epäonnistumisen riski oli suurempi.

5.4.2 Asynkroniset viestintätyökalut

Kuvassa 14 on listattuna haastateltujen esimiesten tehtävät ja tilanteet, jolloin he suosivat asynkronisia viestintätyökaluja.



Kuva 14. Asynkronisten viestintätyökalujen käyttötehtävät ja -tilanteet.

Ohjeistuksessa asynkronisilla viestintätyökaluilla nähtiin olevan tärkeä rooli. Alla olevassa esimerkissä perustellaan sen merkityksellisyyttä osana budjetoinnin ohjeistusta:

”[Sähköpostilla] laitetaan ohjeet miten budjetointi, missä vaiheessa aloitetaan ja millä perusteilla budjetointi tehdään - - - [Sähköposti] on semmoinen, jonka pystyy laittamaan kaikille yhtäaikaisesti ja kaikki lukee sen sitten läpi ja joko vastaavat sähköpostilla kysymyksiin tai sitten soittaa jolloin siitä voi keskustella sitten” ***Haastateltava 3***

Ohjeistus liittyy läheisesti myös dokumentointiin, sillä vaikka viestit saataisiin välitettyä tehokkaasti myös reaaliaikaisilla viestintävälineillä, joutuu alainen aina ongelmatilanteissa ottamaan yhteyden esimieheen. Tehokkaassa dokumentoinnissa jää viesti vastaanottajan käytettäväksi myöhemmin eikä uutta yhteydenottoa tarvita.

Dokumentointi nähtiin myös eräänlaiseksi työtavaksi silloin, kun oli mahdollisuus pitää yllä yhteistä työn tallennuskohdetta, esimerkiksi verkkoasemaa. Tällöin itse työtä ei tarvinnut lähettää kenellekään, vaan työ oli tällä yhteisellä jaetulla asemalla, johon jokainen kykeni lisäämään tarvittaessa lisätietoja.

”Dokumentointi on eri versioiden päivittämisessä tärkeää - - - [silloin] jää tieto siitä mitä kukakin on lisännyt dokumenttiin ” ***Haastateltava 8***

Alaisten sijainti vaikutti viestintätyökalun valintaan siten, että alaisen ollessa lyhyen matkan päässä tai muuten sopivasti sijoitettuna (esimerkiksi saman aikavyöhykkeen alueella) suosittiin työkalun valinnassa reaaliaikaista työkalua. Kun alainen oli esimerkiksi muun aikavyöhykkeen alueella, ei nähty välttämättä edes mahdolliseksi ottaa häneen yhteyttä työajan puitteissa. Tällöin suositaan asynkronisia viestintätyökaluja, ellei ole kyseessä kiireellinen tai ennalta suunniteltu (kuten osavuositapaaminen videokonferenssityökalua käyttäen) tilanne.

Toisaalta sijainnin voidaan ajatella tarkoittavan myös viestintäpaikkaa. Jos viestintä tapahtuu julkisilla paikoilla, suositaan tekstipohjaisia, ja siten usein asynkronisia, viestintävälineitä. Tämä johtui esimerkiksi tiedon arkaluontoisuudesta, sitä ei ollut tarkoitettu kaikkien kuultavaksi.

”Jos mä oon lentokentällä tai taksissa, niin silloin mä mielummin kirjoitan kun puhun ääneen niitä asioita” ***Haastateltava 5***

5.5 Esimiesten viestintästrategiat ja –tyylit

Haastateltujen esimiesten viestintätyyli oli usein heidän itsensä kuvaamana suoraa kasvokkain käydyissä tilanteissa. Myös virtuaalisten viestintätyökalujen välisessä viestinnässä heidän viestintätyylinsä oli usein

asiallinen. Toisaalta kaikki haastatellut kuvasivat omaa työskentelytapaansa hyvin vapaamuotoiseksi ja informaaliseksi.

Haastatellut esimiehet pitivät usein omissa kokouksissaan langat käsissään varsinkin silloin, kun kokouksissa oli selkeä agenda eli ennalta suunniteltu rakenne. Jos kokouksissa käyty asia ei ollut niin selkeä, esimiehet antoivat usein ”mopon lähteä käsistä” ja alaisilla oli enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa kokouksen kulkuun.

Alaisten vaikutusmahdollisuudet esimiesten päätöksentekoon nähtiin vaihtelevina. Toisaalta esimiehet kannustivat alaisiaan tekemään päätöksiä, ja antoivat enemmän päätösvaltaa heille kuin mitä he itse käyttävät. Toisaalta taas haastatellut esimiehet saattoivat nähdä alaisten vaikutusmahdollisuudet huonoina.

Alaisten päätöksentekoon vaikuttamisen mahdollisuudet olivat yleensä suuret organisaatioissa, joissa ideoiden jakamisella oli tärkeä merkitys osana sen toimintaa. Mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon olivat kuitenkin usein tiettyjen ulkoa tulleiden ehtojen, kuten budjetin, henkilöstöraamien, työaikojen ynnä muiden, sitomia.

”Lähden siitä, etten antaisi oikeita vastauksia, vaan mä osaisin tehdä enemmänkin oikeita kysymyksiä ja lähtisin siitä, että ajatukset tulevat heidän päästään” ***Haastateltava 5***

”Tosi surkeat [alaisten mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon] - - - koska olen se resurssoiva henkilö, joka resurssoi niitä resursseja ja siksi päätösvalta on minulla” ***Haastateltava 10***

Jälkimmäisessä esimerkissä esimies oli hyvin vähän tekemisissä alaisten kanssa heidän asiantuntevuutensa takia (he olivat yleensä oman alansa asiantuntijoita ja siten siinä omalla alallaan pätevämpiä kuin esimies) ja hänen esimiestyönsä koostui käytännön johtamisesta. Interaktiota tarvittiin

vain hätätilanteissa, jolloin haastateltava etsi käsiinsä ongelmanratkaisussa tarvittavan henkilön.

”En halua puuttua [jokapäiväiseen työhön], koska en ymmärrä mitä he tekevät, koska he ovat oman alansa asiantuntijoita - - - toki jos tulee ongelmia, niin pyrin auttamaan, jos en pysty auttamaan, niin selvitän kuka pystyy auttamaan” ***Haastateltava 10***

Myös muilla esimiehillä oli samanlainen lähtökohta työntekijöiden jokapäiväiseen työhön osallistumiseen:

”Annan työskennellä itsenäisesti niin kauan kun homma toimii business as usual, kun tarvii tukea, niin sitten käsitellään niitä asioita yhdessä” ***Haastateltava 1***

”Meillä on niin selkeät vastuualueet, että jokainen [alainen] pystyy tekemään yksin aika paljon - - - .mutta ei pelkästään yksin, jolloin tehdään yhdessä” ***Haastateltava 8***

Näissä organisaatioissa alaisilla oli selkeät vastuu- ja tehtäväalueet. Esimerkkien haastatellut myös toimivat asiantuntijaorganisaatiossa, joissa työskentely perustui syvälliseen luottamukseen ja siten yhteydenpito esimiesten ja alaisten välillä saattoi olla harvempaa. Esimerkiksi erään asiantuntijaorganisaatiossa toimivan esimiehen mukaan hän antoi todella paljon vapauksia: hänen ja työntekijöiden välisessä viestinnässä saattoi olla jopa kolmen viikon tauko. Tutkimuksen aineiston puitteissa hän oli kuitenkin ääriesimerkki, sillä useimmat esimiehet olivat organisaatiomuodosta riippumatta lähes päivittäisessä yhteydessä alaistensa kanssa.

6 POHDINTA

Tutkimuksen pohdinta-osan aluksi voidaan verrata tutkimuksen aineistoa Websterin & Trevinon (1995, 1567) analyysiin sähköpostin käytöstä. Heidän

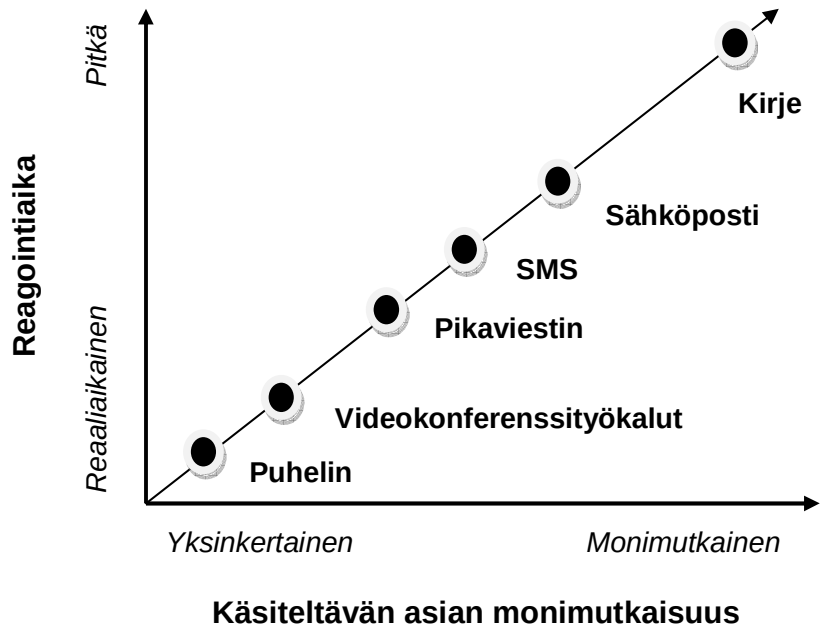
mukaansa sähköpostin ollessa vielä uusi viestintätyökalu nähtiin sen viestien symbolisoivan alhaista viestien prioriteettia eli sitä käytettiin vain kiireettömien viestien lähetykseen. (Trevino et. al. 1987) Myöhemmin Markus (1994) näki sähköpostiviestinnän symbolisoivan viestinnän epämuodollisuutta.

Samantyylistä analyysiä jatkettaessa tämän tutkimuksen yhteydessä käytyjen haastattelujen mukaan sähköposti symboloi tällä hetkellä ennen kaikkea nopeaa, epämuodollista ja helppokäyttöistä työkalua. Sähköpostilla ja pikaviestimellä, siis yleisimmillä haastateltujen käyttämillä asynkronisilla viestintätyökaluilla, on sen perusteella hyvin paljon samoja ominaisuuksia. Voi jopa sanoa, että sähköpostin lajitteleminen viestintätyökaluna muihin kuin reaaliaikaisiin työkaluihin, kuten tieteellisessä kirjallisuudessa usein on tehty (vertaa Robert & Dennis, 2005; Sivunen & Valo, 2006), ei ole välttämättä enää tätä päivää. Sähköpostiviestintä on muuttunut niin yleiseksi työkaluksi esimiehillä, että se on heillä aina ohjelmana käynnissä, kun he ovat työpisteellään. Tämän lisäksi nykyiset mobiilit viestintätyökalut mahdollistavat sähköpostin tarkastamisen ja kirjoittamisen mistä tahansa, joten sen paikkarajoittuneisuus on vähentynyt selvästi. Sähköpostin avulla voidaan siis saavuttaa henkilö lähes mistä tahansa.

Sähköposti voidaankin nähdä reaaliaikaisena viestintätyökaluna, joskaan se ei aina sitä ole. Reaaliaikaisuus poistuu pääasiassa silloin, kun saavutettava henkilö ei ole päätelaitteen äärellä tai silloin, kun vastaaja tarvitsee harkinta-aikaa viestilleen. Sähköpostin käyttö mahdollistaa myös viestien priorisoinnin, ja kaikkiin viesteihin ei yleensä vastata – ainakaan heti viestin saapuessa. Näin ollen voidaan sanoa, että sähköposti on käyttäjästä riippuen joko reaaliaikainen tai asynkroninen työkalu. Etäisesti sitä voidaan verrata esimerkiksi puhelinsoittoon; siihen voidaan vastata, jos vastaajalla on aikaa siihen ja soittajan asian uskotaan olevan vastaamisen arvoinen.

Virtuaalisten viestintätyökalujen luokittelu on siis monimutkaista niiden monimutkaisten ominaisuuksiensa takia, kuten Carlson & Davis (2005) ja Dennis & Valacich (1999) ovat omissa tutkimuksissaan todenneet. Tämän tutkimuksen mukaan yksi luokittelun parannusehdotus olisi virtuaalisten viestintätyökalujen luokitteleminen teksti-, ääni- ja videopohjaisiin viestintätyökaluihin. Tämän luokittelun avulla voitaisiin kuvata esimerkiksi sitä, miten eri henkilöt näkevät eri virtuaalisten viestintätyökalujen ominaisuuksien merkityksen eri tilanteissa. Siinä siis otettaisiin tavallaan askel kohti informaatiorikkausteoriaa.

Kuvassa 15 on lajiteltu yleisimpien haastatteluissa esille tulleet viestintätyökalut arvioimalla niiden mahdollistaman reaaliaikaisuuden (reagointiaika) mukaan:



Kuva 15. Kommunikointityökalut reagointiajan ja käsiteltävän asian monimutkaisuuden mukaan.

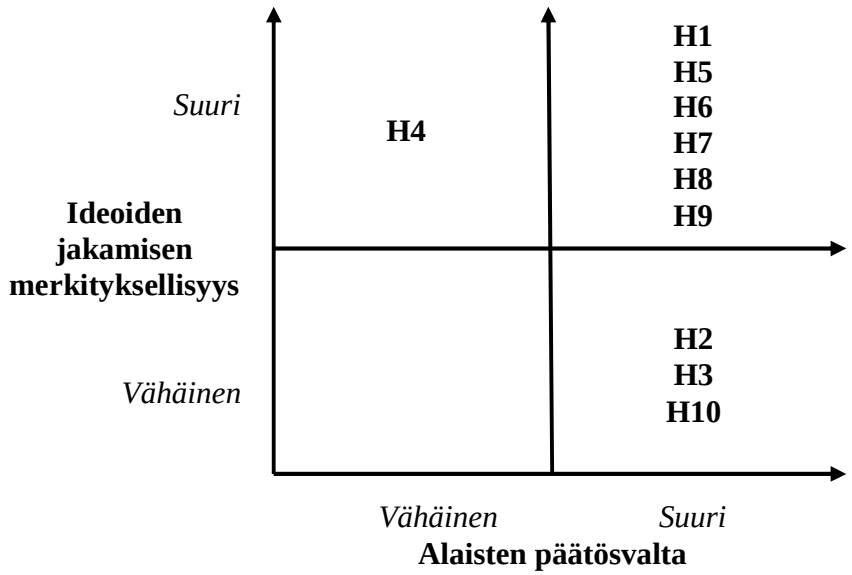
Toiseksi tekijäksi kuvassa 15 on valittu käsiteltävän asian monimutkaisuus. Monimutkaisuuden astetta on arvioitu haastattelujen perusteella. Haastatteluissa kävi ilmi, että työkalu valitaan usein sen mukaan, kuinka monimutkaisesta asiasta on kyse eli kuinka paljon harkintaa tai pohdintaa viesti vaatii. Haastatteluissa kävi lisäksi ilmi, että reaaliaikaisemmat työkalut soveltuvat paremmin yksinkertaisten asioiden käsittelyyn, kun taas monimutkaisemmat asiat viestitään mieluummin käyttäen tekstipohjaisia, vähemmän reaaliaikaisia viestintätyökaluja. Kuvassa on mukana myös kirjeillä käyty viestintä, koska – vaikka se ei olekaan virtuaalinen viestintätyökalu – muita työkaluja voidaan verrata sen ominaisuuksiin, ja tietyllä tavalla verrata kehittynyttä teknologiaa vanhaan teknologiaan. Tämän tutkimuksen tulos eroaa tässä suhteessa Dennis & Kinneyn (1998; 1994) tutkimusten tuloksista: vaikka päätöksenteko onkin nopeampaa reaaliaikaisia viestintätyökaluja käytettäessä, ei se sinällään nopeuta organisaation toimintaa. Päätöksenteossa esimiehet käyttivät reaaliaikaisia viestintävälineitä pelkästään yksinkertaisten asioiden ratkaisemisessa.

Kuvassa 15 on nähty puhelimella käyty viestintä paremmin soveltuvaksi yksinkertaisempiin tilanteisiin kuin videokonferenssityökalun, sillä puhelin on erittäin helppokäyttöinen ja nopea työkalu. Videokonferenssit ovat taas hankalammin järjestettäviä tilaisuuksia, jotka mahdollistavat usean henkilön läsnäolon ja asiaan pureutumisen. Näin ollen ne mahdollistavat ryhmässä käydyn keskustelun ja siten monimutkaisemman asian käsittelyn. Toisaalta usein niiden käyttö on monimutkaista ja se vaatii järjestelyä (esimerkiksi tarkkaa aikataulutusta), joten se vähentää niiden nopean työkalun asemaa, joka tässä kuvassa näkee reaaliaikaisuuden vähentymisenä.

Yksinkertaista ja monimutkaista päätöksentekoa ei kuitenkaan sovi sekoittaa yksinkertaiseen tai monimutkaiseen viestintään. Tutkimuksen tulos tukee Sivunen & Valon (2005) johtopäätöstä siitä, että yksinkertaisiin viestintätilanteisiin soveltuu yksinkertainen viestintätyökalu. Esimerkiksi

yhdensuuntaiseen tiedottamiseen nähtiin yksinkertaisen työkalun, kuten sähköpostin, soveltuvan erinomaisesti. Toisaalta taas isompia ryhmiä koskevien asioiden läpikäymisessä voitiin käyttää monimutkaisempia työkaluja, kuten videoneuvottelua. Yksinkertaisia työkaluja käytettiin monesti myös pitkälti standardoituihin ja dokumentoitaviin työtehtäviin, kuten budjetointiin, raportointiin tai ohjeistukseen.

Kuvassa 16 on käsitelty työn teoreettisen osion yhteenvedon mukaisesti esimiehen kommunikointistrategioista ihmisten välisen kontrollin (tässä keskitytty alaisten päätäntävaltaan) ja ideoiden jakamisen merkitystä esimiehen työhön:



Kuva 16. Alaisten päätösvalta ja ideoiden jakamisen merkitys.

Kuvasta voidaan nähdä, että lähes kaikki haastatelluista esimiehistä antoivat paljon päätösvaltaa alaisille. Tämän perusteella voidaankin sanoa, että epämuodollisuus oli iso tekijä esimiesten kommunikointistrategiassa. Tähän vaikutti se, että suurin osa esimiehistä kykeni luottamaan alaistensa osaamiseen, sillä heidän alaisensa olivat yleensä omien alojensa

asiantuntijoita. Epämuodollinen viestintätyyli ei siis vaikuta virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteereihin, vaan esimiehet voivat valita viestintätyökalut eri tehtäviin painottaen sosiaalisia valintakriteereitä rationaalisten kriteereiden sijaan. Alaisten päätösvalta on kuitenkin vain yksi kommunikointistrateginen valinta ihmisten välisestä kontrollista, joten lisätutkimuksen avulla olisi mahdollista selkeyttää analyysin paikkansapitävyyttä.

Kuvasta voidaan nähdä myös, että haastatellut esimiehet identifioituvat helposti lähelle työntekijöitä. Tämän johtopäätöksen voi vetää erityisesti esimiesten suosimasta epämuodollisesta viestintätyylistä. Vaikka liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei tästä voidakaan vetää, voidaan sen avulla kuitenkin nähdä, että haastateltujen esimiesten sosiaalinen identiteetti ei ainakaan ulkoisesti suuresti eroa muista työntekijöistä; esimiehet eivät piiloudu toimistoihinsa ja vaadi hyvin muodollista puhuttelua, kuten teitittelyä, alaisiltaan. Tämä on ensisijaisen tärkeää tiimeissä, jotka vaativat läheistä yhteistyötä projektin läpiviemiseksi. Vaikka haastateltujen esimiesten suhteet alaisiinsa olivat keskimäärin hyvät ja tasapuoliset, olivat ne myös hyvin ammattimaiset: vaikka työpaikalla käytiin läpi myös vapaa-ajan asioita, esimiehet eivät useinkaan viettäneet aikaa alaistensa kanssa työajan ulkopuolella.

Suomalaisessa kulttuurissa korostetaan usein yksilönvapautta ja individualismia ja jokainen yksilö nähdään erilaisena. Tästä syystä sosiaalisen identiteetin teorian ehdottama stereotypioihin perustama ajattelu (vrt. Willemyns et al. 2003) ei välttämättä päde niin vahvasti suomalaiseen yritysmaailmaan. Henkilöiden välisten suhteiden voidaan nähdä perustuvan enemmän henkilöiden välisiin eritasoisiin ystävyyssuhteisiin siksi, että työpaikoilla käydään paljon vapaa-aikaa koskevaa keskustelua. Toisaalta kaikki haastatellut esimiehet eivät nähneet asiaa samoin, vaan he pitivät suhteet hyvin ammattimaisina. Näissä tapauksissa stereotyyppinen ajattelu

päti edellistä paremmin, sillä henkilön pitämästä sosiaalisesta etäisyydestä johtuen henkilöt eivät välttämättä tunteneet toisiaan niin hyvin. Kuten *pikaisen luottamuksen* (swift trust) teorian mukaan (vertaa esimerkiksi Järvenpää & Leidner, 1999), voidaan myös sosiaalisen identiteetin teorian nähdä nojaavan vahvasti tiimien ensiaskelten aikana stereotyyppiseen ajatteluun, mutta yhteistyön jatkuessa nämä stereotypiat ja oletukset vaihtuvat henkilön tuntemisen myötä yhä vähemmän merkityksellisiksi henkilön yksilöllisten ominaisuuksien korvatessa nämä stereotyyppiset näkemykset.

Jonesin et al. (1999) kehittelemän kommunikoinnin mukauttamisteorian mukaisia sopeuttamisstrategioita ei käytetty kovinkaan ahkerasti Suomessa sijaitsevien alaisten kanssa käydyssä keskustelussa. Suomessa käytettiin esimiesviestinnässä suoraa viestintätyyliä, jossa sisältö oli pääosassa eikä se miten se sanottiin; viestinnässä ei esimerkiksi pyritty, ainakaan tietoisesti, hakemaan samankaltaisuutta. Ulkomailla olevien alaisten kanssa käytyjä keskusteluja taas pyrittiin miettimään enemmän kulttuurierojen vuoksi. Suomalaisen ”suoruuden” nähtiin olevan liikaa tiettyihin kulttuureihin ja sitä saatettiin pyrkiä säätää vastaamaan enemmän paikallista viestintätapaa.

Huolimatta alaisten korkeasta päätäntävallasta, esimiehet suosivat kuitenkin virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa useammin rationaalisia kuin sosiaalisia tekijöitä. Valintakriteerit olivat esimiehistä riippumattomia, samoja kriteereitä tuli esille eri haastattelutilanteissa eri esimiehiltä. Kuvassa 17 on lueteltu eräitä haastatteluissa esiin tulleita rationaalisia ja sosiaalisia virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteereitä. Kuvassa ei ole kuin osa haastatteluissa esiin tulleista kriteereistä, mutta jo nämä antavat hyvän kuvan siitä, millainen viestintätyökalu on haastateltujen esimiesten mukaan heidän työssään hyvä.

Sosiaalisia tekijöitä	Rationaalisia tekijöitä
Epämuodollisuuden mahdollistaminen Kulttuurin vaikutuksen minimointi Palautteenanto Yhtäaikainen saavutettavuus Työkalun tasapuolisuus käyttäjille Viestittävien henkilöiden tietotekninen osaaminen	Aikariippumattomuus Saatavuus Kiireellisyys Dokumentoitavuus Toimintavarmuus Helppokäyttöisyys Tallennetun tiedon hakutoiminnot Ominaisuuksien monipuolisuus Tietoturva Toimivuuden luotettavuus Toiminnan nopeus

Kuva 17. Eräitä rationaalisia ja sosiaalisia virtuaalisen viestintätyökalun valintakriteereitä.

Sosiaalisten valintakriteereiden vaikutuksen voi nähdä kuvaa 17 paremmin tutkimalla esimiesten organisaatioiden kommunikointiprotokollia tai totuttuja viestintätapoja. Vaikka monissa haastateltavien esimiesten yrityksissä ei ollut varsinaisia kommunikointiprotokollia, useimmissa niistä oli tietynlaisia vakiintuneita tapoja viestintätyökalujen käytöstä. Kuten sosiaalisen vuorovaikutuksen teoria väittää, vaikuttaa sosiaalinen konteksti, kuten työympäristön luonne, työkalun valintaan eri tavoin. Sosiaalisten valintakriteerien vähäinen määrä haastatteluaineistossa saattaa siis selittyä sillä, ettei niitä osata välttämättä tunnistaa niiden jokapäiväisen, työrutiineihin syvälle pureutuneen merkityksen vuoksi. Vakiintuneet ja erikseen määrätyt viestintäkäytännöt voivat olla hyödyllinen osa organisaatioiden viestintää, koska niiden avulla voidaan helpottaa virtuaalisen viestintätyökalun valintaprosessia ja toisaalta niiden avulla alaiset osaavat ennakoida, miten ja mitä viestintäkanavaa käyttäen esimiehet viestivät eri tilanteissa.

Kuvissa 18 ja 19 on tiivistetty tutkielman kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen väliset eroavaisuudet, samankaltaisuudet ja niiden käyttöä

haastateltujen esimiesten työssä. Kuvassa 18 on listattu esimiesviestintää koskevat teoriat ja kuvassa 19 on listattu virtuaalisen viestintätyökalun valintaa koskevat teoriat mitä kirjallisuudessa käsiteltiin.

	Teoria	Empiria
Kommunikoinnin mukauttamisteoria	*Analysoi ihmisten välistä, ryhmien sisäistä/välistä sekä myös vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden kommunikointi-motivaatioita, -tavoitteita sekä -strategioita. (Jones et al., 1999)*	Esimiehet katsoivat käyttävänsä suhteellisen vähän kommunikoinnin mukauttamis-teoriaa. Vain yksi esimies myönsi käyttävänsä sitä arki-päiväisessä työssään. Toisaalta esimiehet saattoivat suosia kommunikoinnin mukauttamista kommunikoi-dessaan muunmaalaisen alaisen kanssa.
Sosiaalisen identiteetin teoria	*Sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön tietämystä – minäkuvaa – siitä, että hän kuuluu johonkin tiettyyn joko sosiaalisten syiden tai statuksen muodostamaan ryhmään. (Willemyns et al. 2003)*	Kaikki esimiehet näkivät käyttävänsä hyvin epämuodollista kommunikoin-tia esimiestyössään. Sosiaalisen identiteetin voidaan nähdä olevan siis lähellä työntekijöitä.

Kuva 18. Empirian ja teorian erot esimiesviestinnän välillä

	Teoria	Empiria
Informaatiorikkaus-teoria & sosiaalinen vuorovaikutus ja läsnäolo-teoria	*Kommunikoinnissa käytettävän viestintätyökalun rikkaus määräytyy sen mukaan, mitä enemmän se pystyy välittämään erilaisia vinkkejä informaation ohella samanaikaisesti henkilöltä toiselle.(Lengel & Daft, 1988)*	Joissain tilanteissa nähtiin tärkeäksi mahdollisuus suureen informaatio-vinkkimäärään (kuten kun haluttiin nähdä miten asiat toimivat organisaatiossa), mutta useammin työkalu valittiin ajatellen sen soveltumista tehtävää kohtaan.
Rationaaliset valintakriteerit	*Rationaalisen valinnan mukaan kommunikointi on tehokkaimmillaan, kun siihen käytettävä työkalu on valittu rationaalisiin valinta-kriteereihin perustuen. Valitaan siis se työkalu, joka soveltuu tehtävään parhaiten.(Sivunen & Valo, 2006)*	Empiria tuki vahvasti rationaalisten valinta-kriteereiden käyttöä. Kaikki haastateltavat käyttivät usein rationaalisia valintakriteereitä valitessaan viestintätyökalua.

Sosiaaliset valintakriteerit	*Valittaessa sosiaalisten valintakriteereiden mukaan soveltuvinta kommunikaatio-työkalua työkalun valintaan vaikuttavat silloin ensisijaisesti ihmisten arvot ja asenteet kyseistä työkalua kohtaan. (Sivunen & Valo, 2006)*	Sosiaalisia valintakriteereitä käyttivät lähes kaikki haastatellut esimiehet, mutta niiden käyttö oli vähäistä verrattuna rationaalisiin valintakriteereihin.

Kuva 19. Teorian ja empirian väliset erot virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa

7 YHTEENVEDOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tehdyn tutkimuksen tuloksia. Johtopäätökset on tehty sekä aihetta koskevasta tieteellisestä kirjallisuudesta että tehdyn empiirisen tutkimuksen pohjalta.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä esimiesviestinnässä käytettyjen virtuaalisten viestintätyökalujen valintaa, käyttöä ja hyödyntämistä. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä esimiesviestintää ja sitä, kuinka esimiesviestintää voidaan toteuttaa tehokkaasti tieteellisen kirjallisuuden mukaan. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksittäin siten, että ensin esitetään kysymys, johon vastataan lyhyesti tutkimusaineiston valossa.

Millainen rooli virtuaalisilla viestintätyökaluilla on esimiesviestinnässä?

Virtuaaliset työkalut mahdollistavat tehokkaan viestintätavan ilman aika- tai paikkarajoitteita ja ne ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo jonkin aikaa. Tutkimuksen tulos tukee aikaisempaa tutkimusta (esimerkiksi Puro, 2004; Holtz, 2005; Juholin, 2001) siinä, että virtuaaliset työkalut ovat mullistaneet viestinnän kenttää monin eri tavoin. Väitteelle on helppo löytää

tukea tieteellisen tutkimuksen piiristä, sillä lähes jokaisessa aihetta koskevassa tutkimuksessa todetaan samoin. Virtuaaliset viestintätyökalut on haastateltujen mielestä myös helppokäyttöisiä (vrt. esimerkiksi Holtzin (2005) määritystä hyvästä sosiaalisesta työkalusta).

Kuten aihetta koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa on todettu, myös haastatellut esimiehet näkivät virtuaalisten viestintätyökalujen roolin heidän työssään todella suurena. Useat tekijät ovat vaikuttaneet tähän (kuten yritystoiminnan globaalistuminen ja virtuaalitiimien määrän kasvu). Yritysmaailma on kehittynyt siihen tilaan, että esimiesten on jopa vaikeata kuvitella selviytyvänsä työstään ilman virtuaalisia viestintätyökaluja. Vaikka haastateltavat edustivat erilaisia organisaatioita ja heidän esimiestyönsä erosivat toisistaan, oli virtuaalisten viestintätyökalujen rooli heidän työssään tästä huolimatta erittäin suuri.

Vaikka esimiesten työssä virtuaalisilla viestintätyökaluilla nähtiin olevan suuri rooli muun muassa tiedottamisessa, oltiin myös sitä mieltä, että esimiesviestinnässä tulisi myös alaisen olla aktiivinen viestijä muun muassa tehokkaan tiedonjakamisen mahdollistamiseksi. Tiedonjakaminen nähtiin organisaatioissa hyvin usein heikoksi. Näin ollen organisaatioiden sisäisessä viestinnässä tulee huomioida myös alaisten vastuu, joskin esimiehet toimivat ensisijaisena ja ehdottoman tärkeänä mallina siinä, miten organisaatiossa tulisi toimia.

Millaisia kriteereitä esimiehet käyttävät esimiesviestinnän virtuaalisen työkalun valinnassa?

Esimiesten valintakriteerit käsittivät haastattelujen mukaan lähinnä rationaalisia valintakriteereitä, kuten helppokäyttöisyyden ja toimivuuden luotettavuuden. Kaikki pääasialliset valintakriteerit eivät kuitenkaan olleet

rationaalisia, vaan myös sosiaalisia valintakriteereitä, kuten epämuodollisuuden mahdollistaminen, tuli haastatteluissa esiin. Esimiehillä oli yleensä vapaat kädet viestintätyökalun valinnassa, normatiivisia viestintätyökalun valintaprotokollia ei ollut kuin muutamassa organisaatiossa. Useat haastatelluista esimiehistä käytti kuitenkin virtuaalisia viestintätyökaluja organisaatiossa yleisesti totuttujen valintakriteereiden mukaisesti.

Millaisissa esimiestehtävissä virtuaalisia viestintätyökaluja erityisesti käytetään?

Virtuaalisia viestintätyökaluja käytettiin monenlaisissa tehtävissä. Niitä käytettiin yhtälailla tehtävissä, jotka vaativat nopeaa reagointia ja toisaalta tilanteissa, joissa oli kyse joko tiedotuksesta tai muuten tilanteesta, jossa ei ollut tarpeellista reagoida asiaan nopeasti. Virtuaalisia viestintätyökaluja on kehitetty ominaisuuksiltaan erilaisia siten, että ne kattavat lähes kaikki vaadittavat tehtäväalueet. Informaatiorikkaimmat työkalut (kuten videoneuvottelutyökalut) eivät eronneet viestinnän osilta oikeastaan enää mitenkään kasvokkain käydyistä viestintätilanteista.

Vaikka virtuaalisia viestintätyökaluja käytettiin ahkerasti eri tilanteissa, mainitsivat haastatellut esimiehet kuitenkin myös tilanteita, joissa he eivät niitä käyttäisi. Nämä tilanteet olivat usein alaisten kanssa käytyjä sensitiivisiä, henkilökohtaisia asioita, joiden nähtiin vaativan esimiehen läsnäolon. Haastatellut myös suosivat säännöllisesti käytyjä henkilökohtaisia tapaamisia, joiden avulla he pyrkivät muun muassa rakentamaan syvempiä luottamussuhteita alaistensa kanssa. Kasvokkain käytyjen keskustelujen avulla pyrittiin siis rakentamaan rikkaampaa sosiaalisen pääoman pohjaa yritykselle (ks. myös Sivunen & Valo (2006), jotka näkevät sosiaalisten valintakriteereiden suosivan sosiaalisen pääoman rakentamista).

Vaihtelevatko valitut virtuaaliset viestintätyökalut esimiestehtävien mukaan?

Tutkimuksessa tehtiin virtuaalisten viestintätyökalujen ominaisuuksien mukaan jako reaaliaikaisiin ja asynkronisiin viestintätyökaluihin. Tämä jako nähtiin kuitenkin haastattelutilanteissa vanhanaikaiseksi, sillä monilla asynkronisiksi koetuilla viestintätyökaluilla nähtiin olevan reaaliaikaisia ominaisuuksia nykypäivän organisaatioiden toiminnassa. Tästä huolimatta tehtiin kuitenkin analyysi, jonka mukaan esimiestehtävät vaihtelivat suuresti näiden kahden viestintätyökaluryhmän välillä. Reaaliaikaisia viestintätyökaluja käytettiin muun muassa nopeaa reagointia, keskustelua, yhteenkuuluvuutta ja hahmottumista vaativissa asioissa. Asynkronisia viestintätyökaluja taas suosittiin muun muassa pohdintaa vaativissa, monimutkaisissa tilanteissa. Asynkronisia työkaluja suosittiin myös viestittäessä henkilön kanssa, joka oli eri aikavyöhykkeen alueella. Reaaliaikaisten ja asynkronisten viestintätyökalujen valintakriteerien eroavaisuudet mukailevat hyvin Robert & Denniksen (2005) näkemystä siitä, että liian monimutkaisten työkalujen käyttö yksinkertaisissa tilanteissa haittasi itse viestintätilannetta.

7.2 Tutkimuksen hyödyt esimiehelle

1. Virtuaalisten viestintätyökalujen merkitys yritysten toiminnan tehostamisessa

Virtuaalisten viestintätyökalujen käytöllä voidaan saavuttaa merkittäviä kustannusetuja, ja erityisesti heikossa taloustilanteessa niillä on erityinen merkityksensä. Monissa organisaatioissa on tämänhetkisen taloustilanteen myötä otettu käyttöön henkilöstön matkustuskieltoja, mistä syystä on virtuaalisten viestintätyökalujen hyödyntäminen entistä tärkeämpää. Virtuaalisten viestintätyökalujen käytön myötä voidaan myös esimerkiksi pyrkiä kannustamaan alaisia tavoittelemaan vihreitä arvoja.

2. *Sosiaalisten valintakriteereiden ja vakiintuneiden tapojen merkitys virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa*

Tutkimuksen kontribuutio esimiehille oli painottaa sosiaalisten valintakriteereiden merkitystä virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa. Työkalu voi olla ominaisuuksiltaan miten hyvin tehtävään soveltuva ja tehokas tahansa, mutta ilman ryhmän halua käyttää sitä siitä ei ole mitään hyötyä organisaatiolle. Näin ollen esimiehen kannattaa viestintätyökalun valinnassa kartoittaa myös alaistensa halukkuutta käyttää eri viestintätyökaluja. Esimies voi, ja monesti hänen tuleekin, esimerkillään pyrkiä luomaan ja kehittämään organisaatiossa vakiintuneita viestintätapoja. Vakiintuneiden tapojen kehittäminen on tärkeää, sillä siten viestintä on helpommin ennakoitavaa ja siten tehokkaampaa ja epävarmuutta tehokkaasti poistavaa. Voidaankin sanoa, että sosiaalisten valintakriteereiden myötä voidaan edistää sosiaalisen pääoman, tässä tapauksessa esimerkiksi yrityksen toimintakulttuurin, kasvua (ks. myös Sivunen & Valo, 2004).

Vakiintuneet tavat ovat tärkeitä myös viestin sisällössä. Väärinymmärrysten välttämiseksi on hyvä asettaa säännöt sille, miten missäkin tilanteessa viestitään. Kuten tutkielman empiirisessä osiossa tuli ilmi, nähtiin erityisesti asynkronisessa viestinnässä tapahtuvan usein väärinymmärryksiä: erityisesti vitsailu nähtiin vaaralliseksi. Erityisesti tästä syystä viestinnän mukauttamisen henkilön mukaan voidaan nähdä olevan tärkeätä. Jos viestittävä kohdehenkilö tuntee esimiehen tavat viestiä, voidaan viestiä vapaammin kuin silloin, kun on kyseessä suhteellisen tuntematon henkilö.

3. Esimiehen esimerkin merkitys

Viestinnän tehokkuus on paljolti kiinni siitä, miten esimies omalla esimerkillään sitä lähestyy. Vaikka sosiaaliset valintakriteerit nähdäänkin tärkeiksi ottaa huomioon, ei niitä aina kuitenkaan voida suosia. Näin ollen virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa tulee osata tehdä päätös siitä, milloin suositaan sosiaalisesta näkökulmasta parhaiten soveltuvaa viestintätyökalua

ja milloin taas rationaalisesti, teknologisesti parhainta viestintätyökalua. Monesti esimiehen esimerkin tai kannustuksen myötä voidaan parantaa myös alaisten tiedonhankintaa ja tiedonjakamista, sillä loppuen lopuksi nämä ovat riippuvaisia henkilöiden omasta tahdosta jakaa tai hankkia tietoa.

4. Sosiaalisen identiteetin merkitys esimiesviestinnässä

Sosiaalisella identiteetillä on merkitystä esimiehen toimintamalleihin. Ero on esimerkiksi siinä, identifioituuko esimies autoritääristen johtajien luokkaan vai näkeekö hän itsensä enemmin yhtenä työntekijöistä (Willemyns et al. 2003). Sosiaalinen identiteetti on toisaalta hyvin pitkälle kulttuurisidonnaista: se riippuu paljon siitä, miten esimerkiksi oman kulttuurin mukaan esimiehen kuuluisi toimia (esimerkiksi miten käyttää valtaansa). Näin ollen sosiaalisen identiteetin merkitys korostuu yhä enemmän monikansallisessa työskentelyssä.

5. Kommunikointistrategioiden hyödyntäminen esimiesviestinnässä

Kommunikointistrategioiden avulla voidaan parantaa suhteita esimiehen ja alaisten välillä. Monesti esimiesten voidaan nähdä pitävän suhteensa alaisiin turhan etäisenä. Vaikka esimiehet käyttävätkin epämuodollista viestintää vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, tulisi monissa tapauksissa esimiesten pyrkiä aktiivisesti myös kehittämään omia henkilökohtaisia suhteitaan alaisiinsa.

Esimiehet voivat vaikuttaa suuresti erityisesti lähityöympäristöön käyttämällä joko epämuodollista tai muodollista viestintätyyliä kommunikoidessaan. Esimies, joka kommunikoi hierarkian mukaisesti tuo ympäristöön erilaisen tunnelman kuin esimies, joka kommunikoi ja kannustaa myös muita kommunikoimaan välittämättä hierarkioista. Tulee muistaa, että epämuodollisuuden tai muodollisuuden valinta ei rajoitu pelkästään viestintätyyliin tai -kanavaan, vaan valittua viestintästrategiaa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi palkitsemisessa (epämuodollinen/muodollinen

palkitseminen), päätöksenteossa (esimerkiksi kokouksissa) tai ohjeistuksessa (ohjeiden tarkkuus/”vapaat kädet”-mentaliteetti).

6. Yhteisen virtuaalisen talletuspaikan merkitys onnistuneessa virtuaalisessa viestinnässä

Erityisesti tiimityössä virtuaalisen talletuspaikan merkitys on suuri (ks. myös Malhotra & Majchrzak, 2005). Virtuaalisessa viestinnässä on vaarana suuren viestimäärän vuoksi menettää työhön liittyvät tärkeät tiedot, ja tästä syystä tiedonsiirron tehostamiseksi olisi tärkeää kehittää tiimin kesken yhteisesti jaettu tila, jonne olisi mahdollista tallettaa kaikki tärkeä tieto, joka koskettaa useita tiimin jäseniä. Myös tässä tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden perusteella tällaiselle tilalle olisi tarvetta.

7.3 Oman työn kritiikki

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että työn tavoitteet saavutettiin hyvin. Työstä voidaan kuitenkin antaa myös kritiikkiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkimuksen fokus (tai ainakin tutkimuskysymykset) voivat muuttua tutkimuksen edetessä sen mukaan, mitä teemoja haastatteluissa on käyty läpi. Tämä toteutui myös tässä työssä, sillä työn edetessä työn alkuperäinen fokus muuttui hiukan.

Tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla entistä rikkaampia, jos tutkimuksessa olisi haastateltu myös nyt haastateltujen esimiesten alaisia. Haastateltavien joukko oli kuitenkin harkittu valinta, sillä työn laajuuden rajoittamiseksi jouduttiin keskittymään pelkästään esimiehiin. Alaisten näkemykset olisivat olleet erittäin mielenkiintoisia, koska niiden avulla olisi nähty, miten he suhtautuivat esimiehen tekemiin ratkaisuihin virtuaalisen viestintätyökalujen valinnassa ja käytössä. Viestintä on kuitenkin

vuorovaikutteista toimintaa ja tästä syystä tutkimuksen analyysin syventämiseksi alaisten ääni siinä olisi erittäin mielenkiintoinen.

7.4 Jatkotutkimusehdotuksia

1. Alaisten näkemykset virtuaalisten työkalujen osana valintakriteereiden arviointia

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, olisivat alaisten näkemykset siitä, miten he näkevät esimiestensä virtuaalisen viestintätyökalun valinnassa ja käytössä tehdyt ratkaisut vaikuttivat heidän työhönsä, olleet hyvin mielenkiintoisia ja analyysiä rikastavia. Näin ollen lisätutkimusta voitaisiin tehdä myös alaisten näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksen tuloksia voitaisiin testata myös yksittäisissä case-tapauksissa niiden paikkansapitävyyden tarkistamiseksi.

2. Tieteellisen käsitteistön päivittäminen

Teknisen kehittymisen myötä vanhat tieteelliset käsitteet voidaan nähdä vanhentuneiksi. Tässä tapauksessa virtuaalisten viestintätyökalujen jako reaaliaikaisiin ja asynkronisiin nähtiin ontuvaksi. Jatkotutkimuksessa voisikin tarkemmin tutkia sitä, minkä muiden ominaisuuksien mukaan eri virtuaalisia viestintätyökaluja voitaisiin jaotella tehokkaasti ja nykytilaa paremmin kuvaavasti.

3. Suuren otoksen tutkimuksen avulla tehty syvempi analyysi

Aiheesta olisi mahdollista tehdä myös suuremman otoksen käsittävä tutkimus esimerkiksi kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Siten voitaisiin saada aikaa yhä rikkaampi aineisto ja sitä kautta syvempi analyysi. Tutkimus voisi käsittää myös henkilöitä eri maista ja kulttuureista, ja tutkia sitä, miten eri maissa tutkittavat asiat nähdään.

4. Kulttuurien merkitys virtuaalisten työkalujen valintakriteereihin

Eräillä työssä haastatelluista esimiehistä oli alaisia myös Suomen ulkopuolella. Tämä herätti kiinnostuksen sitä kohtaan, kuinka eri kulttuurit vaikuttavat henkilöiden virtuaalisten viestintätyökalujen käyttöhalukkuuteen ja siihen, millä perusteilla he valitsevat työkalut eri tilanteisiin.

5. Olemassa olevien viestintätapojen merkitys yrityksen toimintaan

Työssä nähtiin organisaatioiden olemassa olevien viestintätapojen helpottavan monissa tavoissa viestintäprosesseja ja siten tehostavan organisaatioiden prosesseja. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin tehdä tarkempi analyysi siitä, miten olemassa olevat viestintätavat, joko normatiivisesti määrätyt tai totutut tavat, vaikuttavat virtuaaliseen viestintään ,. Toisaalta jatkotutkimuksessa voitaisiin mitata sitä, miten organisaatioiden työntekijät suhtautuvat näihin: arvostetaanko olemassa olevia, yhteisiä viestintätapoja, vai nähdäänkö itsenäisen päätösvalta tärkeämmäksi.

LÄHTEET

Akkirman, A & Harris, L. (2004). Organization communication satisfaction in the virtual workplace. Journal of Management Development; Vol. 24; No. 5; 2005; s. 397–409

Argenti, P. (1998). Strategic employee communications. Human Resource Management Fall/Winter 1998; Vol. 37; No. 3 & 4; s. 199–206.

Berg, B. (1995). Qualitative research methods for the social sciences. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Brown, R. (2000). Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges. European Journal of Social Psychology; 30; s. 745–778.

Carlson, P. & Davis, G. (1998). An Investigation of Media Selection Among Directors and Managers: From “Self” to “Other” Orientation. MIS Quarterly/September 1998; s. 335–362.

Dennis, A. & Kinney, S. (1998). Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. Information Systems Research; Vol. 9; No. 3; September; s. 256–274.

Dennis, A & Kinney, S. (1994). Reevaluating Media Richness: Cues, Feedback and Task. Proceedings of the Twenty-Seventh Annual Hawaii International Conference of System Science; s. 21–30.

Dennis, A. & Valacich, J. (1999). Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference of System Sciences; s. 1–10.

Donabedian, B. (2006). Optimization and Its Alternative in Media Choice: A Model of Reliance on Social-Reliance Processes. The Information Society 22; s. 121–135.

Eriksson, P & Kovalainen, A. (2008). Qualitive Methods in Business Research. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Eskola, J & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Tampere: Vastapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino Oy.

Gallois, C & Callan, V. (1991). Interethnic Accommodation: The Role of Norms. Context of Accomodation: Developments in Applied Sociolinguistics, toim. Giles, Howard, Coupland, Justine & Coupland, Nikolas. Cambridge University Press.

Hinds, P., J. & Bailey, D.E. (2003). Out of sight, Out of sync: Understanding conflict in distributed teams, Organization Science. 14; 6; s. 615–632.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. (1998). Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hokkanen, S & Strömberg, O. (2003). Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Holtz, S. (2005). The impact of new technologies on internal communication. Strategic Communication Management; Dec 2005/Jan 2006; 10, 1; ABI/INFORM Global; s. 22–25.

Jalava, U. (2001). Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

Juholin, E. (2004). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy

Juholin, E. (2006). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsiki: Inforviestintä Oy

Juholin, E. (1999). Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Järvinen, P. (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY

Järvinen, P. (2005). Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Karim, N, Shahriza A & Heckman, R. (2005). Group communication and the use of information and communication technology to support learning: a case study. Campus - Wide Information Systems*;* 2005; 22, 1; ABI/INFORM Global; s. 28

Kitchen, P. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. Corporate Communications; 2002; 7, 1; ABI/INFORM Global; s. 46–53.

Kortetjärvi-Nurmi, S, Kuronen, M & Ollikainen, M. (2000). Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kosonen, M. (2008). Knowledge sharing in virtual communities. Lappeenranta: Digipaino Oy.

Lengel, R & Daft, R. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. The Academy of Management Executive; 1988; Vol II; No. 3; s. 225–232

Malhotra, A & Majchrzak, A. (2005). Virtual workspace technologies. MIT Sloan Management Review; Winter 2005; s. 10–14.

Mayfield, J & Mayfield, M & Kopf, J. (1995). Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development. The Journal of Business Communication 32, 4 October 1995; s. 329–344.

Mayfield, J & Mayfield, M & Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. Human Resource Management, Fall 1998; 37; 3-4; ABI/INFORM Global; s. 235–248.

Nummelin, T. (2007). Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro

Patton, M. (2002). Qualitive Research & Evaluation Methods. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications Inc.

Puro, J-P. (2004). Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Robert, L & Dennis, A. (2005). Paradox of richness: A congnitive model of media choice. IEEE Transactions On Professional Communication; Vol. 48; No. 1; March 2005; s. 10–21.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Siukosaari, A. (2002). Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Sivunen, A & Valo, M. (2006). Team leaders´ technology choice in virtual teams. IEEE Transactions on Professional communication; March 2006; vol. 49; no. 1; s. 57–68

Stanford, G & Webster, S. (1996). A Nonverbal Signal in Voices of Interview Partners Effectively Predicts Communication Accommodation and Social Status Perceptions. Journal of Personality and Social Psychology; 1996; Vol. 70; No. 6; s. 1231–1240.

Staples, S. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. Journal of End User Computing; Vol. 13; No. 2; s. 3–14.

Stenbacka. C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. Management Decision; Vol.39; Issue 7; s. 551–556.

Stets, J & Burke, P. (2000). Identity theory and social identity theory. Social Psychology Quarterly; 2000; Vol. 63; No. 3; s. 224–237.

Ståhle, P & Grönroos, M. (1999). Knowledge management. Porvoo: WSOY

Suh, K. (1998). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. Information & Management 35; Elsevier Science B.V; s. 295–312.

Sullivan, J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. Academy of Management Review; 1988; Vol 13; No. 1; s. 104–115.

TwyCross. A., Shields, L. (2005). Validity and reliability - What's it all about. Paediatric Nursing; Feb 2005; Vol. 17; no.1; s. 1–36.

Vahavandi, A. (2000). The art and science of leadership. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Vartiainen, M. Kokko, N & Hakonen, M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wardell, C. (1998). The art of managing virtual teams: eight key lessons. Harvard Management Update; November 1998; s. 4–6.

Webster, J. & Trevino, L. (1995) Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices: Two policy-capturing studies. *Academy of Management Journal;* Vol. 38; No. 6; s. 1544 – 73.

Viitala, R. (2003). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Willemyns, M, Gallois C & Callan V. (2003). Trust me, I´m your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. International Journal of Human Resource Management; 14:1; s. 117–127

Åberg, L. (1989). Viestintä – tuloksen tekijä. Mänttää: Mäntän Kirjapaino Oy

Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus