



Turun yliopisto
University of Turku

SÄHKÖISET VIESTINTÄVÄLINEET JA -KANAVAT OSANA JOHTAMISVIESTINTÄÄ

Suomalaisten johtajien näkemyksiä

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Suvi Tanhua

Ohjaajat:
KTT Harri Virolainen
KTM Päivikki Kuoppakangas

23.4.2015
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu­järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimuksen taustaa	9
2	JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS	12
2.1	Johtamisviestinnän tarkoitus	12
2.2	Johtamistyyli ja viestintä.....	13
2.3	Läheisyyden eri ulottuvuudet	16
2.4	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän integroituminen	17
3	ETÄ- JA VIRTUAALIJOHTAMINEN	19
3.1	Perinteisestä etäjohtamisesta mobiilin työn johtamiseen.....	19
3.2	Virtuaalijohtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja hyviä käytänteitä	21
3.3	Uuden viestintäteknologian hyödyt	25
3.4	Sähköisen viestintävälineen valinta päivittäisessä työssä.....	28
3.5	Virtuaalitiimin jäsenten sitouttaminen ja ryhmähengen luominen.....	34
3.6	Teknologisoitunut työ hyvinvoinnin näkökulmasta	35
4	SÄHKÖISET VIESTINTÄVÄLINEET JA SOSIAALISEN MEDIAN KANAVAT OSANA JOHTAMISVIESTINTÄÄ	37
4.1	Yhdistetyt viestintäalustat ja virtuaalimaailmat	37
4.2	Sosiaalinen media ja verkostoitumisen merkitys	38
4.3	Pikaviestimet	41
4.4	Verkkoneuvottelut	42
5	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	45
5.1	Tutkimuksen metodologia.....	45
5.2	Haastattelujen tekeminen ja haastatellut henkilöt	45
5.3	Aineiston analysointi	49
6	SÄHKÖINEN JOHTAMISVIESTINTÄ SUOMALAISTEN JOHTAJIEN NÄKÖKULMASTA.....	50
6.1	Tutkimuksen tulokset luokiteltuina	50
6.2	Sähköisen viestinnän murroskausi	51
6.3	Sähköisten viestintävälineiden käyttöönotto ja hyödyt	55
6.4	Viestin kohdentaminen ja oikean kanavan valinta	58
6.5	Yleisimmät ongelmat ja vaatimukset virtuaalisessa johtamisviestinnässä ..	60

6.6	Sähköinen johtamisviestintä arvojen ja asenteiden välittäjänä	65
6.7	Avoin vuorovaikutus ja luottamus suhteen perustana	68
6.8	Yhtenäinen viestintä ja verkostoituminen	74
6.9	Työn ja vapaa-ajan yhdistyminen	79
6.10	Sosiaalinen media osana johtamisviestintää	82
6.10.1	Facebook	83
6.10.2	LinkedIn	84
6.10.3	Twitter	85
6.10.4	Yritysblogit osana johtamisviestintää	86
6.11	Haastateltujen ehdottamia hyviä käytänteitä sähköisten viestintävälineiden käyttöön liittyen	87
7	POHDINTA.....	91
7.1	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	91
7.2	Tutkimuksen onnistumisen arviointi	98
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	100

KUVIOT

Kuvio 1	Etätyöstä monipaikkaiseen, mobiiliin työhön.....	21
Kuvio 2	Virtuaalitiimin tehokas johtaminen ja tiimin sisäinen viestintä.....	23
Kuvio 3	Sähköiset viestintätavat virtuaalisessa tiimissä.....	30
Kuvio 4	Virtuaalisten viestintävälineiden käytön toistuvuus suomalaisissa yrityksissä	32
Kuvio 5	Tutkimuksen tulokset luokiteltuina	50

TAULUKOT

Taulukko 1	Virtuaalisten viestintävälineiden koetut hyödyt yritysten toiminnassa	26
Taulukko 2	Yhteenveto haastatelluista henkilöistä	48
Taulukko 3	Haastateltujen ehdottamia hyviä käytänteitä virtuaalitiimin tai virtuaalikokousten vetäjälle	88

1 JOHDANTO

Teknologia ja sähköinen viestintä (engl. *electronic communications*) ovat saaneet 2010-luvulla yhä enemmän jalansijaa johtajien viestinnässä. Kannettavien viestintävälineiden, kuten älypuhelin ja kannettavien tietokoneiden myötä yhä useammalla työntekijällä on mahdollisuus työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta. Tällöin tiimien johtaminen tapahtuu etänä sähköisten eli virtuaalisten viestintäkanavien välityksellä, jolloin voidaan puhua etäjohtamisesta (engl. *management at a distance*) tai virtuaalijohtamisesta (engl. *virtual leadership*). Nämä johtamistavat tarjoavat mahdollisuuden erilaiseen vuorovaikutukseen, asettaen samalla haasteita tiimin vetäjälle. Tavallisesti johtajien viestinnän tavoitteena pidetään sitä, että alaisille tehdään selväksi yleiset tavoitteet, työroolien jakautumistavat sekä kuvaukset eri työtehtävistä. (Dwyer 2012, 179.)

Perinteistä johtamisviestintää käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on tavallisesti ollut oletuksena, että johtajat ovat fyysisesti samassa paikassa työntekijöidensä kanssa. Etätyö (engl. *working at a distance tai telework*) ja virtuaaliset tiimit ovat olleet suosittuja tutkimusaiheita viime vuosina. Etätyö nähdään usein kotona tehtävänä työnä, kun taas virtuaaliset tiimit voidaan nähdä ryhmätyöskentelynä, jota tehdään joko toimistolta, mobiilisti tai kotoa käsin sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Virtuaalisen tiimin jäsenet eivät usein tapaa toisiaan kasvotusten, mikä muuttaa merkittävästi ryhmän toiminta- ja viestintäkäytänteitä. (Bergum 2009, 31.) Virtuaaliselle tiimille ominaista on matala hierarkia ja joustavat toimintatavat perinteiseen hierarkiseen malliin verrattuna. Virtuaalisen työn yleistymisen esteenä ei niinkään ole työntekijöiden haluttomuus työskennellä virtuaalisten kanavien välityksellä, vaan esteenä on ennemminkin organisaatiokulttuurien joustamattomuus. Virtuaalinen työskentely on usein nähty ratkaisuna moniin globalisaation haasteisiin, kuten tarpeeseen palkata osaavaa työvoimaa maailmanlaajuisesti. (Ks. esim. Virolainen 2010, 61–62.)

Viestintäteknologialla on länsimaissa yhä suurempi rooli ihmisten vapaa-aikana kuin työtehtävissä, mikä on osaltaan johtanut työn ja vapaa-ajan rajanvedon hämärtymiseen. Lisäksi viestintä on yhä useammin integroitunut niin, että sisäinen ja ulkoisen viestintä pyrkivät täydentämään toisiaan ja olemaan samassa linjassa. Vaikka teknologia ja erilaiset internetissä toimivat sosiaaliset verkostot ja yhteisöt tarjoavat monia välineitä viestinnän monipuolistamiseen, on niiden tuomia rajoitteita ja haasteita tutkittu myös laajalti (ks. esim. Nader Ale, Shamsuddin & Zahari 2012; Germonpretz & Hovorka 2013). Monet tutkimukset viittaavat edelleen siihen, että virtuaalitiimien toiminnan kannalta on ehdottoman tärkeää, että tiimin jäsenet tapaavat säännöllisesti myös kasvotusten, eikä viestintä siten ole pelkkien virtuaalisten viestintävälineiden varassa.

Sähköistä viestintää on syytä tutkia tarkemmin, koska se on osa maailmanlaajuisesta digitalisoitumisen ilmiötä. Sähköinen viestintä ja digitalisoituminen tulevat yhdessä vaikuttamaan merkittävästi lähes kaikilla aloilla. Viestinnästä ei voida puhua organisaatioissa

erillisenä tekijänä, koska se näkyy ja vaikuttaa kaikessa organisaation toiminnassa. Viestinnällä on tärkeä rooli työyhteisöjen ilmapiirin ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta (Hurme 2014). Sosiaalisen median myötä tavallisilla kuluttajilla on enemmän mahdollisuuksia saada äänensä kuuluviin, mikä muuttaa kuluttajien ja organisaatioiden välistä valta-asemaa. Tämä valta-aseman muutos tulee mullistamaan monia aloja, koska se vaatii aivan uudenlaista lähestymistä: teknologian myötä liiketoimintamalleja voi olla joillain aloilla tarpeellista uudistaa radikaalisti. Esimerkiksi mediateollisuus on läpikäynyt suuren muutoksen digitalisoitumisen myötä (Burtic 2014). Digitalisoituminen tuo mukanaan suuria muutoksia, joiden laajuutta tuskin osataan edes arvioida. Tästä syystä digitalisoitumista ja siihen liittyvän sähköisen viestinnän tuomia mahdollisuuksia on tärkeää tutkia useasta eri näkökulmasta. Lisäksi se vaatii avointa keskustelua työyhteisöissä. Näyttäisi siltä, että digitalisoituminen ei ole se, joka tuottaa enää rajoituksia. Sen sijaan inhimilliset tekijät, kuten ajattelu- ja toimintatapojen uudistumishaasteet asettavat rajoitteita viestintäteknologian hyödyntämiselle. (Kucuk 2012; Tuovila 2014.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada näkemys siitä, miten suomalaiset johtajat kokevat sähköiset viestintävälineet ja -kanavat osana omaa johtamisviestintäänsä. Suomalaisien johtajien kokemuksiin liittyvät esimerkiksi koetut haasteet tai muutokset, jotka sähköiset viestintävälineet ja -kanavat ovat tuoneet johtamisviestintään. Tutkimuksen tavoitteeseen perustuva päätutkimusongelma on:

- Miten johtajat kokevat sähköiset viestintävälineet ja -kanavat osana omaa johtamisviestintäänsä?

Päätutkimusongelman selvittämisen tueksi tutkimuksessa on seuraavat alaongelmat:

- Millaisissa tilanteissa tai projekteissa sähköiset viestintävälineet ja kanavat toimivat tehokkaasti?
- Millaisia haasteita sähköiset viestintävälineet tai kanavat asettavat johtamisviestinnälle?
- Miten sähköisten viestintävälineiden ja kanavien käyttö on muuttanut johtajuutta?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tehdä synteesi 2010-luvun sähköisen johtamisviestinnän ja virtuaalijohtamisen tärkeimmistä tekijöistä ja muodostaa kokonaiskäsitys sähköisistä viestintävälineistä ilmiönä. Aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet tässä tutkimuksessa käsiteltäviä teemoja erikseen (ks. esim. Bergum 2009; Virolainen 2010; Sivunen

2007). Ilmiötä on syytä tutkia enemmän, koska teknologisoituminen ja sähköiset viestintävälineet ovat tulleet vuosi vuodelta ajankohtaisemmaksi ja ne toimivat suurena muutosajurina myös johtamisviestinnässä. Suuri murros ei tule vaikuttamaan vain IT-alan organisaatioihin, vaan myös sellaisilla toimialoilla, jotka eivät ole perinteisesti keskittyneet teknologiaan. Viestintää on joka organisaatiossa ja se tapahtuu yhä enenevässä määrin sähköisten viestintävälineiden avulla. (Markovitch & Willmott 2014; Viestintävirasto 2015.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten johtajat näkevät sähköisten viestintävälineiden käytön osana omaa johtamisviestintäänsä. Tähän liittyy myös se, mitä huomioitavaa sähköisten viestintävälineiden käytössä on ja mitkä tekijät ovat olennaisia niiden tehokkaassa hyödyntämisessä. Viestintäteknologian käyttöä tarkastellaan pääasiassa arkisten vuorovaikutustilanteiden näkökulmasta, joissa johtaja on yhteydessä alaisiinsa. Sähköiset viestintävälineet mahdollistavat teknisesti hyvän yhteydenpidon johtajan ja alaisten välillä, mutta organisaatioiden välillä olevat erot aiheuttavat haasteita sähköisen viestinnän käytänteiden vakiintumiseen globaalilla tasolla. Tutkimuksen taustalla on myös tutkijan henkilökohtainen näkemys siitä, että sähköisessä viestinnässä olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota virtuaalitiimin jäsenten inhimillisiin tekijöihin ja rajoitteisiin, jotta sähköinen viestintä aidosti tehostaa ihmisten välistä työskentelyä. Siksi organisaatioissa tulisi tiedostaa ja tunnustaa ne tosiasiat sähköisen viestinnän käytänteissä, jotka ovat tehottomia tai muutoin epäkäytännöllisiä.

Tässä tutkimuksessa sähköisten viestintävälineiden ja -kanavien käytön haasteita tarkastellaan johtajien näkökulmasta eli tutkitaan sitä, millaisia henkilökohtaisia kokemuksia heillä on sähköiseen ja virtuaaliseen viestintään. Kokemukset liittyvät siihen, miten sähköiset viestintävälineet ovat mahdollisesti muuttaneet johtamistyyliä, millaisia ovat sähköiseen viestintään liittyvät myönteiset tai kielteiset näkemykset ja milloin johtajat kokevat sähköisen viestinnän onnistuneeksi. Tarkastelun pääkohteena ovat suomalaisten johtajien kokemukset siitä, miten he pääasiassa alaiensa kanssa käyttävät sähköisiä viestintävälineitä ja -kanavia. Koska sosiaalisen median vuoksi sisäistä ja ulkoista johtamisviestintää ei voi erottaa selkeästi toisistaan, sivutaan tässä tutkimuksessa myös ulkoista viestintää. Tutkimus ei ole toimeksianto millekään organisaatiolle, vaan sen motiivina ovat tutkijan omat mielenkiinnon kohteet sekä teknologiset muutokset 2010-luvun länsimaaisessa työelämässä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään viestintään ja vuorovaikutuksellisiin tekijöihin, joten teknisiä seikkoja ja kulttuuritekijöitä tarkastellaan vain pintapuolisesti. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla henkilöitä, jotka edustivat organisaatioissaan keski- tai ylintä johtoa. Haastateltavien valinnassa ei otettu huomioon organisaatioiden kokoa tai rajattu haastateltavia vain tietyn alan johtajiin, jotta saataisiin näkemyksiä eri toimialoilta.

1.2 Tutkimuksen taustaa

Sähköisestä viestinnästä ja virtuaalityöskentelystä on tullut yhä suositumpaa viime vuosina ja se poikkeaa tyyliltään merkittävästi perinteisestä toimistotyöskentelystä, jossa kaikki työskentelevät fyysisesti lähellä toisiaan. Koska sisäinen ja ulkoinen johtamisviestintä on nykyisin monilta osin nivoutunut yhteen, tässä tutkimuksessa puhutaan viestinnästä, joka sisältää sekä alaisille kohdistuvaa viestintää että ulkoista viestintää esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Sähköinen viestintä ja virtuaalityöskentely tarjoavat monia vapauksia työntekijöille, mutta ne asettavat toisaalta haasteita niin työnantajalle, työntekijöille sekä henkilöstöosastolle. Sähköisessä johtamisviestinnässä ja virtuaalijohtamisessa erityisen ongelmallista on se, miten työntekijöitä osataan sitouttaa ja motivoida niin, että he tuntevat silti vahvan yhteyden organisaatioon omasta fyysisestä sijainnistaan huolimatta. Jotkut tutkimukset ovat pohtineet sitä, pitääkö vanha sanonta “poissa silmistä, poissa mielestä” paikkansa. (Dahlstrom 2013, 438, 441–445; Bergum 2009, 34.) Toisaalta Chidambaramin ja Tungin (2005, 166) tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten ei välttämättä tarvitse olla samassa fyysisessä paikassa, jotta yksittäiset jäsenet tai kokonainen tiimi voi toimia tehokkaasti.

Resnyanskyn (2011, 23) mukaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa olevia eroja on tarpeellista ymmärtää, jotta oikeanlaisella teknologialla voidaan täyttää viestinnän tarpeita. Resnyansky kuitenkin muistuttaa myös siitä, että vaikka sähköisillä viestintävälineillä on mahdollista lisätä sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta, se voi myös jakaa yhteisöjä ja heikentää yhteistä tietoisuutta. Erityisen suositeltavaa on, että virtuaalitiimien jäsenet eivät saisi olla liian samanlaisia keskenään, jotta tiimissä voidaan synnyttää uudenlaista tietoa tai taitoja. Teknologian tulisi mahdollistaa eritaustaisten ihmisten vuorovaikutuksen keskenään niin, että ryhmä voi käyttää ihmisten erilaisia taustoja ja näkökulmiaan hyödykseen. (Resnyansky 2011, 24–26.)

Teknologia on muuttanut merkittävästi ihmisten tapaa työskennellä. Lisääntyvä automatisointi muuttaa myös henkilöstön työnkuvaa, jossa korostuvat entistä enemmän tilannekohtaisuus, vuorovaikutus ja ihmiskeskeisyys. Jatkuva oppiminen ja muutos ovat myös osa suomalaisten organisaatioiden arkea. (Saarikivi 2014.) Työnteon luonteen muuttumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa on pyritty poimimaan olennaisimmat tekijät tarkemman tarkastelun kohteeksi. Johtamisessa on viime vuosina korostunut valmentava tyyli ja pyrkimys toimia mahdollistajana henkilöstölle. (Ks. esim. Ollila 2014; Kohti mahdollistavaa hallintoa 2014.) Kehittyvän viestintäteknologian myötä työ ei ole enää aikaan ja paikkaan sidottua samalla tavalla kuin aiemmin. Siksi tiedon jakaminen ja vuorovaikutus ihmisten välillä muuttuvat – myös johtajan ja alaisen välillä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen käsitys ja ymmärrys siitä, miten suomalaiset johtajat näkevät työnteon muuttuneen luonteen, jota leimaa vahvasti sekä

teknologian tuomat mahdollisuudet ja että siihen liittyvät haasteet. Sähköisiä viestintävälineitä ei voida tutkia yksinään ilman muun kontekstin ymmärtämistä, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa on pohdittu myös muita vaikuttavia tekijöitä. Joustavuutta on korostettu työelämässä monessa eri yhteydessä: niin johtajien, henkilöstön kuin organisaatioidenkin tulisi olla joustavia. Joustavuuden lisääntyessä myös rajat hämärtyvät ja tärkeäksi nousee ennen kaikkea kontekstin ja tilanteiden ymmärtäminen. (Ks. esim. Gupta, Sahu & Gauri 2005.)

2010-luvulla digitaalisuutta hyödynnetään jo niin monella tavalla, että terminä se on jokseenkin kulunut ja käytetty termi. Monet yritykset uskovat, että digitaalisuuteen panostamalla pysytään mukana kiristyvässä kilpailussa. Pelkkään digitaalisuuteen ja siihen liittyviin uudistuksiin keskittyminen ei kuitenkaan riitä. Digitalisoitumisen sijaan voidaan puhua ennemminkin merkittävästä ajatusmaailman muutoksesta, jossa digitaalisuus on itsestäänselvä tekijä yrityksen liiketoiminnassa ja se on integroituna kaikkeen toimintaan. (Tolvanen 2013.) Liiketoimintojen muuttuminen maailmanlaajuiseksi ja viestintäteknologian kehittyminen ovat vaikuttaneet etätöön lisääntymiseen. Erityisesti virtuaalisia tiimejä, niiden toimintaa ja johtamista on tutkittu viime vuosina laaja-alaisesti (ks. esim. Hanlon, Kedia, Mukherjee & Srivastava 2012; Virolainen 2010).

Digitaalisuus ja virtuaalisuus ovat osaltaan mahdollistaneet sen, että rajan vetäminen vapaa-ajan ja työnteon välille ei ole enää niin mustavalkoista – etenkin kun kyseessä ovat tietotyöläiset. Monet virtuaaliset työntekijät ovat niin sanottuja tietotyöläisiä, jotka ovat usein oman alansa asiantuntijoita. Näin ollen tietojohdamisen tai tietämyksenhallinnan (engl. *knowledge management*) näkökulma on olennainen virtuaalisen työn kannalta (ks. esim. Nyystilä 2007, 11–15; Ritvanen & Sinipuro 2013, 20). Tietojohdamisesta ei ole yhtä vakiintunutta täsmällistä määritelmää, mutta se perustuu tiedon hyödyntämiseen ja se voidaan nähdä tosiasioiden pohjautuvana päätöksentekona ja toiminnanohjauksena. Tietojohdamiseen liittyy myös asiantuntijaosaaminen, henkinen pääoma ja liiketoimintaan liittyvän tiedon analysointi. Teknologia on mahdollistanut tiedon laajan ja nopean jakamisen, mutta haasteellista on se, miten tietoa hyödyntämällä saadaan aidosti parannettua toimintaa. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20.)

Koska työtä on usein mahdollista tehdä monesta eri paikasta, työajan mittaamisen merkitys on muuttunut, sillä tärkeintä on saada tuloksia aikaiseksi ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Työ, joka ei ole aikaan ja paikkaan rajattua, antaa työntekijälle paremman mahdollisuuden päättää itse, missä ja milloin hänen on mieluisinta tai tehokkainta tehdä työnsä. Toisaalta niin työnantajan kuin työntekijänkin täytyy varmistaa, että kannettavaa teknologiaa käytetään niin, että työntekijän henkilökohtainen elämä ei kärsi teknologian liiallisesta käytöstä ja jatkuvasta tavoitettavuudesta. Ideaalitulanteessa mobiiliteknologian käyttö mahdollistaa joustavammat työajat, jolloin aikaa jää myös enemmän työn ulkopuoliselle elämälle. (Sarker, Xiao, Sarker & Ahuja 2012.)

Tämän tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti tutkijan työpaikka, joka on kansainvälinen teknologiayritys. Idea päätutkimusongelmaan lähti kuitenkin tutkijasta itsestään ja niistä teemoista, joiden kanssa tutkija oli tekemisissä työtehtäviinsä liitten. Kukaan ulkopuolinen ei ehdottanut tutkimukseen tiettyä aihetta tai vaikuttanut tutkimuksen rajaukseen.

2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

Johtamisviestinnässä on kyse siitä, miten hyvin johtaja onnistuu vuorovaikutustilanteissa vaikuttamaan toisiin ihmisiin ja lisäksi välitettyä ajatuksensa tai ideansa henkilöstölle tehokkaasti. Johtajan viestintä voi olla puhtaasti informaation siirtämistä, mutta useimmiten viestinnän taustalla on saada henkilöstö ajattelemaan ja toimimaan organisaation kannalta hyödyllisellä tavalla. Tiedon tehokkaan siirtymisen sijasta tärkeämpää on se, miten johtamisviestintä synnyttää merkityksiä henkilöstön keskuudessa ja miten näitä merkityksiä jaetaan. (Nyystilä 2007, 9–10.)

2.1 Johtamisviestinnän tarkoitus

Johtamisviestintä ja johtajan vuorovaikutus omien alaistensa kanssa on yksi tärkeimmistä keinoista, joilla johtaja voi vaikuttaa työntekijöihin. Johtamisviestinnän tavoitteena on saada koko organisaatio toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan. Johtajan viestintä on yleensä sitä vakuuttavampaa, mitä paremmat vuorovaikutustaidot hänellä on. Viestinnän avulla voidaan lisätä työntekijöiden tehokkuutta jakamalla relevanttia tietoa, parantaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutuneisuutta, helpottaa muutosten läpivientiä sekä motivoida ja innoittaa henkilöstöä. (Chaturvedi & Chaturvedi 2011.) Tällöin viestinnän voidaan katsoa olevan osa johtajan ammattitaitoa. Onnistuneen vuorovaikutuksen yhteydessä on puhuttu paljon myös johtajan tunneälystä. Tunneäly voidaan nähdä esimerkiksi empatiana, sosiaalisena tilannetajuna sekä hyvänä ihmistuntemuksena (ks. esim. Sarvanne 2013), mikä puolestaan parantaa johtajan kykyä puhua oikealla tavalla ihmisille eri tilanteissa. Alan kirjallisuudessa sekä aiemmissä tutkimuksissa nähdään vahvasti, että johtamisviestinnällä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin ja henkilöstön motivoinnin kannalta. Erityisen tärkeitä johtamisviestinnän osa-alueita ovat palautteen antaminen sekä viestinnän avoimuus ja joustavuus. (Ks. esim. Åberg 2006.)

Organisaatioiden sisäistä ja niiden ulkopuolista viestintää on muuttanut uudenlainen teknologia, kulttuurienvälisen viestintätaitojen tarve sekä henkilöstön ja organisaation välisen suhteen muuttuminen. Koska viestintä vaikuttaa niin merkittävästi organisaation toimintaan ja tehokkuuteen, voidaan viestintä nähdä myös organisaation kompetenssinä eli kilpailuetuna. Waldeckin, Duranten, Helmuthin ja Marcian (2012, 233–236) mukaan kuusi tärkeintä viestinnän kompetenssiä modernissa työympäristössä ovat: ihmissuhteisiin liittyvä viestintä, tehokas ja tarkoituksenmukainen sähköinen viestintä, ryhmän sisäinen viestintä, innostava ja luovuuteen kannustava viestintä, sanaton viestintä sekä puhumisen ja kuuntelemisen tasapaino. (Waldeck ym. 2012, 233–236.)

Johtamisviestinnän perustana on se, millaisesta toiminnasta johtajan työpäivä koostuu. Vuonna 1973 Mintzberg paljasti oman tutkimuksensa myötä, että johtajien ajankäyttö oli pirstaleista, täynnä keskeytyksiä, paljon puhumista, tiedon jakamista ja päätöksentekoa. Tengbladın (2006, 1455) tutkimuksen mukaan Mintzbergin väitteet ovat monilta osin valideja myös 2000-luvun johtamisen kannalta, vaikkakin johtaminen on ajallisesti vähemmän pirstaloitunutta ja byrokratian väheneminen on vaikuttanut johtajien käytännön toimintaan. Joka tapauksessa merkittävä osa johtajien ajasta liittyy viestintään ja vuorovaikutukseen.

2.2 Johtamistyylit ja viestintä

Johtamisviestintään ja siten myös johtajan sähköiseen viestintään vaikuttaa pitkälti se, millaista johtamistyyliä halutaan soveltaa. Johtamistyyli on perinteisesti eritelty tehty sen perusteella, onko johtaja suuntautunut työtehtäviin (engl. *task-oriented leadership*) vai ihmisiin (engl. *relationship-oriented leadership*). 2010-luvun länsimaisessa työelämässä, johon myös sähköiset viestintävälineet ja -kanavat olennaisesti kuuluvat, korostuu yhä selkeämmin ihmislähtöinen johtamistyyli, joka painottaa ihmissuhteita ja keskittyy työtyytyväisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. (Dahlstrom 2013, 445–446.) Sekä Sivusen (2007, 92) että Virolaisen (2010, 158) väitöskirjan mukaan sähköistä viestintää sävyttää asiapitoisuus ja muodollisuus, minkä tasapainottamiseksi virtuaalitiimin vetäjän tulee huomioida erityisesti sosiaaliset ja ihmislähtöiset tekijät. Sosiaalisen median myötä johtajan tai tiiminvetäjän on osattava kuunnella tiiminsä jäseniä, jotta hän pystyy todella vaikuttamaan alaisiinsa. (Friedman 2013). Sähköisesti tapahtuvassa johtamisviestinnässä korostuu taito esittää asiat yksinkertaistaen, joten virtuaalisessa johtamistyyliissä on suositeltavaa pyrkiä selkeään ja johdonmukaiseen viestintään. Johtamistyyli ja siihen vahvasti kuuluva viestintä vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, henkilöstön hyvinvointiin ja työntekijöiden kokemaan stressiin. Ihmissuhteisiin keskittyvällä johtamistyyllillä on todettu olevan yhteys positiiviseksi koettuun organisaatioilmapiiriin. (Virolainen 2010, 64.)

Suomalaisia on perinteisesti pidetty melko introvertteinä, hiljaisina ja ujoina (Sallinen-Kuparinen, McCroskey & Richmond 1991). Kahnweiler (2009) on kirjoittanut siitä, miten uudenlainen viestintäteknologia tarjoaa helpotusta ja viestintävälineitä introvertille johtajalle. Yhdistämällä demokraattisen johtamistyylin ja uudet sähköiset viestintävälineet, introvertit johtajat ja työntekijät voivat tehostaa omaa viestintäänsä. Hiljaisillakin työntekijöillä saattaa olla tärkeää sanottavaa, missä jatkuvasti uudistuvaa viestintäteknologiaa voidaan hyödyntää: ujut henkilöt voivat osallistua helpommin tiimityöskentelyyn, kun sähköinen viestintä madaltaa kynnystä osallistua. Lisäksi se mahdollistaa tiedon saamisen, jota tavallisesti jaetaan sosiaalisissa tilanteissa, mutta joita ujut ja hiljaiset ihmiset voivat vältellä. (Price, Jewitt & Brown 2013, 79.)

Ihmisiin keskittyvä innostava johtamistyyli perustuu arvoihin, henkilöstön motivointiin ja mentori-tyyppiseen ohjaukseen. Tämä johtamistyyli voidaan nähdä palvelevan hyvin 2010-luvun työelämän tarpeita. Zengerin ja Edingerin (2009) tutkimuksesta on käynyt ilmi, että tärkein johtajan tehokkuuteen vaikuttava ominaisuus on kyky innostaa ja motiivoida työntekijöitä parempiin saavutuksiin. Tällaiset johtajat ovat roolimalleja, he edistävät muutosta ja ovat aloitekykyisiä. Zengerin ja Edingerin (2009, 19) mukaan innostavaa johtamista kaivataan erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina ja siihen liittyy olennaisesti myös henkilöstön luottamuksen saaminen. Ihmisiä innostavat johtajat muun muassa asettavat riittävän korkeita tavoitteita johdettavilleen ja rohkaisevat tiimityöskentelyyn. Tutkimuksen mukaan ei ole olemassa vain yhtä tapaa, jolla johtaja saisi muodostettua tunnesiteen alaisiinsa innostaakseen ja motivoidakseen heitä. Tunnesiteen voi muodostaa usealla eri tavalla, jotka perustuvat esimerkiksi johtajan omaan innostuneisuuteen, hänen vahvoihin periaatteisiin tai kykyyn saada ihmiset tekemään yhteistyötä keskenään. (Zenger & Edinger 2009, 19–21.) Suomen Innovaatorahoituskeskus Tekes luovutti Vuoden Nuori Johtaja -palkinnon Mikko Kuituselle, jonka taidoiksi mainittiin henkilöstön inspirointi ja innostaminen (Inspiroiva ja innostava johtaminen palkittiin 2014).

Sähköisten viestintävälineiden yleistyessä toimintatapojen muutoksen takana on ennen kaikkea kyse uuden ajattelutavan omaksumisesta: tässä muutoksessa on erityisen tärkeää, että organisaatiossa tapahtuvan muutoksen ajurina toimii transformationaalinen johtaja, joka pystyy toteuttamaan suuriakin muutoksia. Suurissa muutoksissa ihmiset kaipaavat ennen kaikkea johtajaa, jolla on selkeä näkemys ja kyky luoda varmuutta henkilöstölle siitä, että organisaation on mahdollista selvitä suuristakin muutoksista. Ihmislähtöisen johtamisen on katsottu keskittyvän vuorovaikutuksellisuuteen, kun taas asioiden johtamisen on katsottu perustuvan yksisuuntaiseen viestintään, missä johtaja määrää alaisilleen, mitä heidän tulisi tehdä. (Burns 1979; de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010, 369.)

Virtuaalitiimin johtamisessa on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin johtamiseen ja tiimin sisäiseen tehokkuuteen ja viestintään. Jotkut aihetta käsittelevistä tutkimuksista viittaavat kuitenkin siihen, että virtuaalijohtamisessa korostuu monilta osin ihmislähtöinen ajattelu (ks. esim. Jawadi, Daassi, Favier & Kalika 2013). Erityisen tärkeää on saada virtuaalitiimin jäsenet tuntemaan itsensä osaksi tiimiä. Virtuaalisen johtajan tai tiiminvetäjän tulisi tiedostaa, millä tavoin vuorovaikutus ja yhteys muodostetaan alaisen kanssa virtuaalisessa kontekstissa. Virtuaalisessa työskentelytallinnassa korostuvat työntekijän vapaus ja vastuu, jota voidaan tukea oikeanlaisella johtamistyyllillä. Virolaisen (2012, 106) mukaan demokraattinen eli sopivasti vapauksia ja vastuuta antava johtamistyyli on työhyvinvoinnin kannalta suositeltavinta. Työhyvinvoinnilla, virtuaalijohtamisella ja ihmisläheisellä johtamistyyllillä on monia yhtymäkohtia, minkä vuoksi ne täydentävät hyvin toisiaan johtajan toiminnassa. Tällainen demokraattinen johtamistyyli sopii siten erittäin hyvin myös virtuaalijohtamiseen. Etä- ja virtuaalijohtaminen tuo tähän toki omat

haasteensa muun muassa siksi, että vapaamuotoisten keskustelujen määrä yleensä vähenee. Henkilöstöllä on oltava tunne, että he voivat itse vaikuttaa omaan työhönsä ja työtapoihinsa. (Virolainen 2012, 106.) Hyvinvoivan henkilöstön edellytyksenä on muun muassa avoin keskustelu, yhteisten pelisääntöjen sopiminen sekä työtehtävien priorisointi (Virolainen 2010, 51). Virtuaalisesti työskennellessä näiden seikkojen merkitys korostuu entisestään ja näyttäisi lisäksi siltä, että työhyvinvointia parantavat tekijät sopivat monilta osin ohjenuoraksi myös virtuaalijohtamiseen, koska niitä yhdistää ihmislähtöinen ajattelutapa.

Tilannejohtamisen näkökulmasta johtajan ei ole mahdollista käyttää samanlaista johtamistyyliä joka tilanteessa, vaan hänen tulee olla toiminnassaan ja päätöksissään joustava. Tätä näkökulmaa on mahdollista soveltaa myös 2010-luvun työelämässä, koska joustavuuden merkitys on korostunut organisaation eri tasoilla: sisäinen ja ulkoinen viestintä nivoutuvat yhteen yhä enemmän, henkilökohtaisen ja työelämän raja ole enää niin selkeä ja työtä saatetaan tehdä eri paikoissa useilla eri viestintävälineillä. Tilannejohtamisen näkökulman mukaan tehokas johtaminen vaatii erilaisten tilanteiden oikeanlaista ymmärrystä ja tulkintaa, mikä puolestaan vaikuttaa johtajan viestintään. (McCleskey 2014, 118; Northouse 2012, 105–106.)

Johtajan kyky arvioida monimutkaisia tilanteita on tärkeää nykyajan hektisessä työelämässä, josta sosiaalinen media toimii hyvänä esimerkkinä. Johtajilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa myös organisaation ulkopuolella, mikäli vain osaavat hyödyntää sosiaalista mediaa oikein. Esimerkiksi Richard Branson on nostanut esille Twitter-julkaisuisaan maailmanlaajuisia sosiaalisia ongelmia. Koska sosiaalinen media on monilta osin julkista ja ihmisten seurattavissa, johtajan puheenvuorot sosiaalisen median kanavissa voi herättää laajaa yhteiskunnallistakin keskustelua. Johtajien läsnäolo sosiaalisessa mediassa on vuorovaikutteista ja omaa viestintää on tärkeää rytmittää muiden viestintään sopivaksi. Nopeatahtisissa sosiaalisen viestinnän kanavissa oikea ajoitus ja viestin oikea sävy on ratkaisevaa. (Ingerson & Bruce 2013, 80.)

Hackmanin ja Johnsonin mukaan viestintä perustuu symbolien vaihdannalle, mikä tarkoittaa erilaisten merkitysten luomista sosiaalisesti. Useat eri tekijät, kuten viestin vastaanottajan kulttuurinen tausta ja viestin lähettäjän kirjoitus- tai puhetaidot vaikuttavat siihen, miten viesti vastaanotetaan. Kyse on siis puhtaasti subjektiivisesta tulkinnasta. Viestinnän tarkoitus on luoda jaettu todellisuus viestin lähteen ja vastaanottajien välillä. Symbolien avulla voidaan puhua menneestä, nykyhetkestä kuin tulevaisuudesta ja symbolinen puhe on määrätietoista ja tavoitteisiin suuntautunutta. Ihmiset käyttävät sanoja, eleitä ja muuta symbolista toimintaa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Johtajat luovat todellisuutta symbolien avulla, joita ovat esimerkiksi kieli, tarinat ja erilaiset perinteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi johtajat luovat visioita ja käyttävät tietoisesti erilaisia symboleja. (Hackman and Johnson 2013, 5–6.)

2.3 Läheisyyden eri ulottuvuudet

Yleensä johtajan ja alaisen välistä suhdetta käsittelevässä kirjallisuudessa on tuotu esille vain maantieteellinen tai fyysinen välimatka (Bergum 2007, 17). Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi kuitenkin myös se, miten osapuolet kokevat henkistä yhteyttä toisiinsa. Boschma (2005, 61–74) on tutkinut, miten ihmisten välinen läheisyys muodostuu vuorovaikutuksellisessa oppimisessa ja innovoinnissa. Tämä on siten myös osa johtajan ja alaisen välistä suhdetta. Fyysinen läheisyys ei ole pakollinen mutta ei myöskään riittävä tekijä läheisyyden aikaansaamiseksi, mutta se helpottaa vuorovaikutuksellista oppimista. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että fyysinen läheisyys vahvistaa muita läheisyyden ulottuvuuksia. Bergumin (2009, 89) tutkimus viittaa lisäksi siihen, että fyysisesti samassa toimipaikassa lähiesimiehensä kanssa työskentelevät alaiset olivat useammin yhteydessä lähiesimieheensä kuin ne, jotka työskentelivät eri toimipaikoissa lähiesimiehensä kanssa. Boschman (2005) mukaan ihmisten välistä etäisyyttä tai välimatkaa ei voida kuitenkaan mitata ainoastaan fyysisillä perusteilla, vaan lisäksi tulee ottaa huomioon muut läheisyyden ulottuvuudet. Fyysisen eli maantieteellisen läheisyyden lisäksi muita ulottuvuuksia ovat: kognitiivinen, organisatorinen, sosiaalinen ja institutionaalinen ulottuvuus. (Boschma 2005, 61–63.)

Kognitiivinen läheisyys kuvaa sitä, miten samantasoisia tiimin jäsenten välinen osaaaminen ja tietämys ovat. Niissä ei tulisi olla jäsenten välillä suuria eroja, jotta ihmisten on mahdollista oppia toisiltaan ja jakaa tietämystään. Tähän liittyy esimerkiksi tietyn alan ammattisanaston ja termien käyttäminen. Kognitiivisen läheisyyden tulisi olla jäsenten välillä riittävän läheinen, mutta ei kuitenkaan liian läheinen, jotta ryhmän monimuotoisuus säilyy ja ihmisillä on keskenään erilaisia näkökulmia asioihin. Tällaiset seikat on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi poikkitieteellisissä projekteissa, joissa asiantuntijat näkevät tilanteen eri perspektiiveistä. (Boschma 2005, 63; Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 287.)

Organisatorisen läheisyyden ulottuvuus kuvaa sitä, miten läheisiä organisaation jäsenet ovat maantieteellisestä läheisyydestä. Toimijoiden keskinäisillä järjestelmillä ja sopimuksilla ei ole merkitystä, vaan olennaista läheisyyden kannalta on se, miten aktiivisesti osapuolet ovat tekemisissä keskenään ja kuinka oma-aloitteista toiminta on. Organisatoriseen läheisyyteen liittyy kiinteästi institutionaalinen läheisyys, joka kuvastaa makrotason toimintatapoihin kuuluvia sääntöjä ja arvoja. Sosiaalisen läheisyyden ulottuvuus kuvaa vastaavasti mikrotasolla olevia suhteita yksittäisten ihmisten välillä, jotka perustuvat ystävyyteen, sukulaisuuteen ja kokemukseen. (Boschma 2005, 63; Jauhiainen & Suorsa 2011, 2.) Sivusen ja Valon (2006, 63) tutkimuksen mukaan sosiaalinen etäisyys on yksi vaikuttava tekijä siinä, minkä teknologisen viestintäkanavan tiiminvetäjä valitsee sosiaalisissa ja tunnesidonnaisissa tilanteissa.

Boschman mainitsemien läheisyyden ulottuvuuksien lisäksi Pirkkalainen (2014, 37) on puhunut kulttuurisesta ulottuvuudesta, joka tulee ottaa huomioon virtuaalityöskentele-lyssä tai -projekteissa, joissa on mukana ihmisiä eri kulttuuritaustoista. Virtuaalisissa tiimeissä on tavallista, että kulttuuriin liittyvät tekijät voivat vaikuttaa merkittävästikin jäsenten väliseen kokemukseen läheisyydestä. (Pirkkalainen 2014, 37.)

Boschman (2005) tavoin Bergum (2009, 195–196) puhuu fyysisen etäisyyden lisäksi kognitiivisesta ja sosiaalisesta etäisyydestä esimiehen ja alaisen välillä. Bergumin (2009) tutkimuksen mukaan työntekijän ei tarvitse olla tietynlainen sopiakseen etätyöhön, vaan johtajan tehtävä on mukauttaa omaa toimintaansa ja johtamistyyliään työntekijään sopivalla tavalla. Yhteydenpito-kertojen laskemisen lisäksi tulisi ottaa huomioon, miten nopeasti yhteydenottoon vastataan. Lisäksi vuorovaikutuksen laadulliset ominaisuudet ovat tärkeitä: millaisia odotuksia kummallakin osapuolella on ja miten tyytyväisiä osapuolet ovat yhteydenpitoon. Joissakin tapauksissa etäjohtaminen, jossa ihmiset työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, voi olla paras työjärjestely. Tällöin fyysinen välimatka voi kannustaa innovointiin, kun osapuolet eivät jumiudu tekemään asioita samalla tavalla keskenään. (Bergum 2009, 195–196.)

Viestintäteknologiaa voidaan käyttää kompensoimaan fyysistä etäisyyttä, mutta johtajien tulisi silti tavata alaisiaan henkilökohtaisesti. Ratkaisevaa on se, miten tärkeänä johtaja kulloinkin pitää alaisten luo matkustamista ja miten hän suunnittelee omat työmatkansa. Sähköistä viestintää tulisi käyttää rutiininomaiseen, yksinkertaiseen viestintään, mutta monimutkaiset, hankalat ja arkaluontoiset delegoinnit ja keskustelut on suositeltavaa hoitaa kasvotusten. Operationaalinen johtaminen on hankalin taso etäjohtamisen suhteen, minkä vuoksi erityisesti operationaalisille johtajille tulisi antaa käytännön ohjeita alaistensa etäjohtamiseen. (Bergum 2009, 197–198.)

2.4 Sisäisen ja ulkoisen viestinnän integroituminen

Sisäinen ja ulkoinen viestintä on perinteisesti voitu erottaa selkeästi toisistaan, mutta sosiaalisen median ja sähköisten viestintäkanavien käytön lisääntymisen myötä niiden välinen raja on hämärtynyt. Kun asiakkaita tai muita sidosryhmiä otetaan mukaan esimerkiksi tuotekehitykseen, voidaan puhua joukkoistamisesta tai osallistamista (engl. *crowdsourcing*). Ulkoisen ja sisäisen viestinnän tulisi johdonmukaisesti täydentää toisiaan. Viestinnän oikea ajoitus on tärkeää, mikä asettaa haasteita erityisesti sosiaalisessa mediassa, jossa keskustelut sekä syttyvät että sammuvat nopeasti. (Laakkonen 2014, 23.)

2010-luvulla on syntynyt aivan uudenlaisia liiketoimintamalleja, joissa vuorovaikutus sidosryhmiin on avainasemassa. Viestinnässä korostetaan yhä enemmän avointa ja läpinäkyvää tiedonjakamista, koska sosiaalinen media toimii viestintäkanavana myös kulluttajille ja asiakkaille. Tavallisen työntekijän sosiaalisen median kirjoitukset voivat olla

uskottavampia kuin johtajan, koska tällaiset yksityishenkilöiden tekemät julkaisut ovat usein arkisempia ja niihin on siten helpompi samaistua. Median vastavuoroisuus on vaikuttanut siihen, että kumppaneiden ja asiakkaiden rooli tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa on kasvanut ja todennäköisesti jatkaa kasvuaan. 2010-luvulla on suositeltavaa, että organisaatiot oppisivat katsomaan asioita asiakkaiden silmin niin, että asiakkaat voivat osallistua toimintaan ja antaa välitöntä palautetta. Viestinnän ja vuorovaikutuksen parissa pitkän uran tehneen Geber-Teirin mukaan kestää pitkään luoda kulttuuri, jossa opitaan todella puhumaan ihmisten kanssa eikä viestintä ole vain yksisuuntaista. (Sulin 2012; Laakkonen 2014, 23.)

Dell on yksi tunnetuimmista ja ensimmäisistä yrityksistä maailmanlaajuisesti, jotka ovat aktiivisesti hyödyntäneet vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa. Dell alkoi kerätä vuonna 2007 IdeaStorm -verkkoyhteisössä ihmisiltä ideoita siihen, mitkä tekijät olivat heidän mielestään ratkaisevia Dellin teknologian käytössä. Yhä aktiivisessa verkkoyhteisössä on lisäksi mahdollista äänestää tai kommentoida muiden ideoita. Dell on saanut yhteisön kautta muun muassa ideoita siihen, mitä tuotteita kannattaa pitää valikoimissa ja millaista käyttöjärjestelmää asiakkaat toivovat yrityksen tuovan markkinoille. Nykyisin IdeaStorm-konseptia hyödynnetään myös Twitterin avulla. (Ideastorm 2014; Ragan 2008.)

Ideastorm-yhteisöön liittyvän tutkimuksen mukaan ihmisillä, jotka antoivat ideoita useaan eri aihepiiriin liittyen, oli todennäköisemmin toteutukseen etenevä idea kuin niillä, jotka antoivat vain yhden idean Ideastorm-yhteisön kautta. Nämä henkilöt, joiden idean Dell toteutti, eivät todennäköisesti kuitenkaan tuottaneet myöhemmin toteuttamiskelpoisia ideoita. Tutkimuksen tulokset antavat siis viitteitä siitä, että laadukkaiden ideoiden jatkuva saaminen asiakkailta voi olla haasteellista. Monet organisaatiot ovat kuitenkin perustaneet verkkoon vastaavanlaisia ideointi-yhteisöjä. Lähtökohtaisesti tällaisilla yhteisöillä on hyvät mahdollisuudet toimia aktiivisesti, koska ihmisillä on luontainen halu antaa omia ideoitaan yritysten tuotteisiin ja palveluihin liittyen. Verkkoyhteisöjen hyödyistä pitkällä aikavälillä ei ole juurikaan tutkimuksia, mikä johtuu pääosin kyseisen ilmiön tuoreudesta. (Bayus 2012, 19.)

3 ETÄ- JA VIRTUAALIJOHTAMINEN

3.1 Perinteisestä etäjohtamisesta mobiilin työn johtamiseen

Etäjohtamisesta ja virtuaalijohtamisesta (engl. *virtual management, virtual leadership*) puhutaan alan kirjallisuudessa rinnakkain, koska termien välille on haasteellista tehdä selkeää rajanvetoa (Bergum 2009; Dahlstrom 2013; Nader Ale ym. 2012; Virolainen 2010). Globalisaatio ja viestintäteknologian lisääntyminen ovat muuttaneet merkittävästi sitä, miten työtä tehdään käytännössä: virtuaalityö on kasvattanut suosiotaan ja monet yritykset ovat vastanneet jatkuvasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin perustamalla virtuaalitiimejä. Virtuaalijohtamisen tai -tiimin määrittely ei ole yksiselitteistä, mutta olennaista virtuaalitiimeille on teknologian hyödyntäminen tiimin jäsenten välisessä viestinnässä ja tiedonjakamisessa. Virtuaalitiimin jäsenet voivat olla useassa eri paikassa fyysisesti tai eri aikavyöhykkeillä. Toisaalta virtuaalitiimin jäsenet voivat olla myös fyysisesti lähellä toisiaan, mutta syystä tai toisesta käyttävät sähköisiä viestintävälineitä. Virtuaalitiimien käytännössä voi olla suuria eroja: tiimi voi hyödyntää monenlaista teknologiaa tai vain yhtä sähköistä viestintävälinettä, kaikki tiimin jäsenet voivat asua eri maissa tai esimerkiksi yksi tiimin jäsen voi asua eri maassa kuin muut tiimin jäsenet. Myös virtuaalisuuden aste ja laajuus vaihtelevat tiimien välillä. Virtuaalitiimeissä olennainen osa tiimin työskentelyä perustuu sähköiseen viestintäteknologiaan. (Bergum 2009, 31; Nader Ale ym. 2012, 1; Boule 2008, 28–31.)

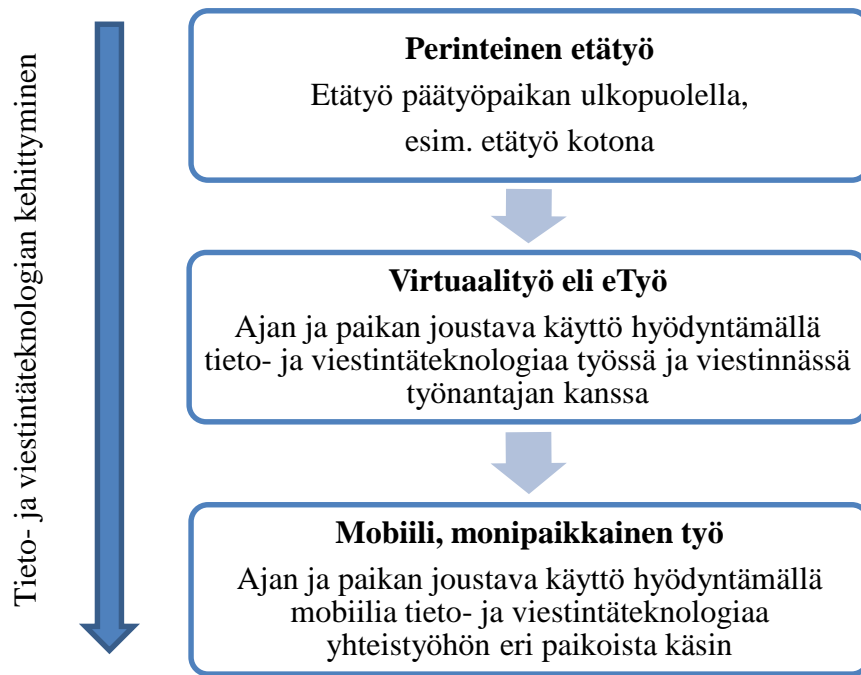
Etä- ja virtuaalityöskentely limittyvät monilta osin toisiinsa, koska nykyisin on melko epätodennäköistä, että etätyötä tehtäisiin ilman, että käytettäisiin myös virtuaalisia viestintävälineitä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan sanoa, että etäjohtaminen on nykyisin yhtä kuin virtuaalinen työskentely, tapahtuipa se suoraan esimiehelle tai tiimin jäsenten kesken. (Bergum 2009, 11.) Etätyöskentely yleistyy jatkuvasti ja se antaa uudenlaisia vapauksia työntekijälle, mutta asettaa myös haasteita eri osapuolille. Erityisen haasteellista on saada etä- tai virtuaalityöntekijälle tunne, että hän tuntee yhä kuuluvansa organisaatioon, vaikka ei fyysisesti olisikaan läsnä. (Dahlstrom, 2013, 438, 441–445; Bergum 2009, 34.) Myös Sivusen (2007) tutkimus, joka keskittyy virtuaalitiimissä työskentelevien identifioitumiseen, liittyy siihen, miten työntekijä kokee olevansa osa virtuaalitiimiä.

Johtajien on mahdollista hyödyntää virtuaalisuutta omassa johtamisessaan paljonkin, mutta se vaatii suunnittelua ja johtajan omaa aktiivisuutta. On suositeltavaa, että johtaja kannustaa vuorovaikutteisuuteen omalla asenteellaan, koska se on ratkaiseva tekijä virtuaali- ja etäjohtamisessa. Virtuaalisesti tiimi voi harjoitella yhdessä konkreettisiakin asioita, kuten myyntitilanteita. Yksi suurimmista haasteista on osallistaa kaikkia virtuaalitiimin jäseniä yhteyden aikana, joten johtajan tulee säännöllisesti varmistaa, että kaikki ovat

kuulolla. Virtuaalisesti voidaan myös jakaa parhaita käytäntöjä tiimin kesken. Asiakasta-
paamisten tai muiden vastaavien tilanteiden jälkeen johtaja voi virtuaalisesti käydä ti-
minsä kanssa läpi niin haasteita kuin onnistumisiakin. Johtajalla tulee olla itsellään hyvät
teknologiset taidot ja jotta alaiset voivat nähdä johtajan uskottavana, tulee johtajien eh-
dottomasti käyttää virtuaalisia viestintävälineitä myös keskinäisessä viestinnässään.
(Rustholkarhu 2014, 52.)

Digitaaliset laitteet ja uudet digipalvelumuodot ovat Suomessa vahvassa nosteessa,
mikä osaltaan vaikuttaa ihmisten viestintätapoihin myös heidän työajallaan. Työnantajan
kannalta on hyödyllistä tarjota työntekijöille teknologiaa, jota he käyttävät muutenkin jo
vapaa-ajallaan. Vuonna 2014 tehdyn suomalaistutkimuksen mukaan älypuhelimien omis-
taa 70 prosenttia ja tabletin 35 prosenttia suomalaisista. Viihdesisällön tuottaminen on
suosittua muissa maissa, kun taas Suomessa korostuu tiedontarpeeseen vastaaminen,
ajansäästö ja sähköpostilla kommunikointi. Pikaviestimiä Suomessa käytetään selkeästi
vähemmän kuin muualla maailmassa. (Digilaitteiden ja uusien – – 2014.) Kansallisten
toimintatapojen tiedostaminen saattaa helpottaa tiiminvetäjiä viestinnän suunnittelussa
alaitensa kanssa. Toisaalta on hyvä muistaa, että sähköisten tai yhteisöllisten viestintä-
välineiden käyttö ei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan niitä tulisi käyttää vain silloin, kun
ne tehostavat viestintää ja yhteistyötä. Toisinaan on mielekkäämpää ja mukavampaa käyt-
tää yksinkertaisempaa viestintää, kuten soittaa alaiselle tai kollegalle. On tärkeää muistaa,
että sähköisten viestintävälineiden käyttö on ainoastaan väline päästä tavoitteisiin omassa
työssä. (Berger 2014.)

Sitä mukaa, kun teknologia kehittyy, työn luonne ja sitä kuvaavat termit muuttuvat.
Vartiainen (2013) on koonnut seuraavan kuvion selventämään eroja perinteisen etätyön,
sähköisen eli e-työn sekä mobiilin eli liikkuvan työn välillä (kuvio 1).



Kuvio 1. Etätyöstä monipaikkaiseen, mobiiliin työhön (Vartiainen 2013)

Termejä käytetään vaihtelevasti etenkin puhekielessä, joten rajanveto termien välille ei ole aivan mustavalkoista. Kuvio 1 havainnollistaa kuitenkin eri vaiheet, miten työnteon luonne on muuttunut teknologian kehittyessä monimuotoisemmaksi. Työntekijä on saanut enemmän valinnan vapautta oman työnsä tekemiseen ja järjestämiseen, mutta työn luonteesta tulee yleensä sitä haastavampaa, mitä useammassa paikassa työtehtäviä tehdään (Vartiainen 2013).

3.2 Virtuaalijohtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja hyviä käytänteitä

Virtuaalijohtamiseen on annettu monia neuvoja ja vinkkejä, miten työn johtaminen olisi tehokkainta. Bergum (2009, 195–196) on tutkimuksessaan pyrkinyt ymmärtämään etäjohtamisen ominaisuuksia ja variaatioita erityisesti viestinnän näkökulmasta. Etäjohtamisen suurimmat ongelmat liittyvät säännöllisen yhteydenpidon ylläpitämiseen, palautteen antamiseen ja alaisen näkemiseen. Ne pätevät monessa tapauksessa myös virtuaalijohtamiseen. Yksi tärkeimmistä etäjohtamisen tekijöistä on se, miten usein johtaja pitää työntekijään yhteyttä ja miten palautetta annetaan. Virtuaali- ja etäjohtamista voidaan todennäköisesti kuitenkin toteuttaa yhtä monella eri tavalla kuin perinteistä johtamistakin, joten ei voida väittää, että siihen olisi yhtä oikeaa tapaa. Johtajien on kuitenkin tärkeää tunnistaa, mitkä ovat relevantteja tilannekohtaisia muuttujia ja mihin muuttujiin heillä on mahdollisuus vaikuttaa. (Bergum 2009, 12.) Etä- ja virtuaalijohtamisessa yleisiä haasteita

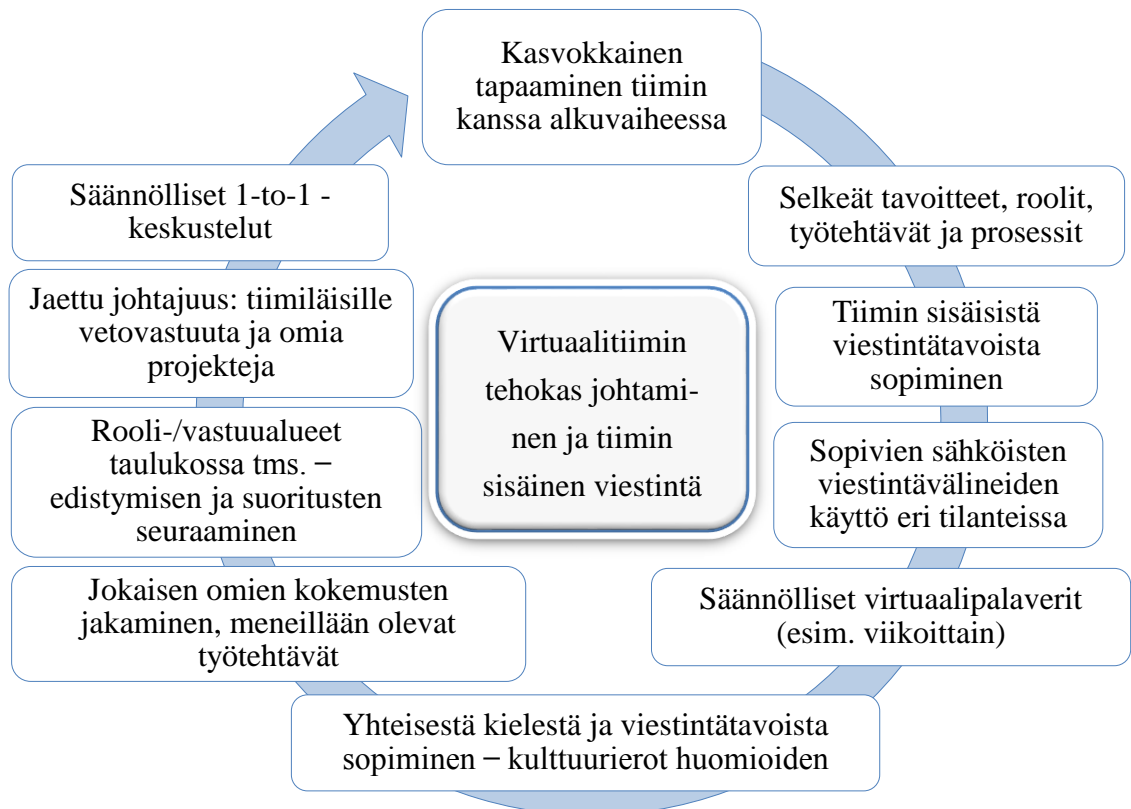
ovat tekniset rajoitteet, mutta ne vaativat syvempää analyysiä ja ovat siten jätetty pois lähes kokonaan tästä luvusta (ks. esim. Brown ym. 2007, 126–130).

Boule (2008, 28–31) on listannut hyviä käytänteitä virtuaaliseen ryhmätyöskentelyyn, niin organisaatiolle kuin tiimeille. Hyviksi käytänteiksi organisaatiolle Boule (2008) on listannut seuraavat: käytännöllisten viestintävälineiden valinta, optimaalisen ryhmäkoon määrittely sekä oikeanlaisten ihmisten valinta. Paras viestintäväline ei välttämättä ole hienoin tai kiinnostavin viestintäväline, vaan se, jolla työn saa hoidettua tarkoitukseen sopivalla tavalla. Työn tai projektin tavoitteista riippuen on hyvä muistaa, että mitä enemmän ihmisiä on mukana, sitä enemmän on tietoa saatavilla. Virtuaalitiimin jäseniä valitessa tulisi ottaa huomioon heidän taustansa sekä ihmisten osaaminen ja persoonallisuus, jotta ryhmädynamiikka on toimiva. Työntekijöille tai tiimeille on suositeltavaa antaa mahdollisuus käyttää useita eri viestintävälineitä, jotta viestintä on joustavampaa ja ihmiset saavat itse päättää, miten saavuttavat tavoitteensa. Johtajan on hyvä kannustaa tiimin jäseniä uusien viestintätapojen kokeiluun. Varhaisten teknologian omaksujien (engl. *early adopters*) toimintatapoja on hyvä käyttää mallina ja esimerkkinä muulle organisaatiolle ja näiden henkilöiden tulisi jakaa tietämystään myös muulle henkilöstölle. Mikäli henkilöstö kokeilee paljon erilaisia viestintävälineitä, on erityisen tärkeää, että organisaation sisällä on IT-tukihenkilöitä, jotka pystyvät tarvittaessa auttamaan. (Boule 2008, 28–31.)

Virtuaalitiimien tehokkuutta on tutkittu viime vuosina monesta eri näkökulmasta ja tiimien tehokkuuden parantamiseksi on annettu lukuisia vinkkejä hyvistä käytänteistä (ks. esim. Smith 2014; Sarker ym. 2011). Watkins (2013) on koontanut ohjeita johtajalle, miten virtuaalitiimin toimintaa kannattaa johtaa. Watkinsin lista on nostettu tässä esille, koska siinä korostuu vuorovaikutus ja ihmisten välinen ymmärrys, jotka ovat ratkaisevia tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuviossa esiintyvät vinkit toistuivat myös muiden antamissa suosituksissa (ks. esim. Ferrazzi 2014, 122–123). Johtajan viestinnän ja toiminnan tulee limittyä toisiinsa johdonmukaisesti, jotta johtaminen on selkeää ja uskottavaa alaisien silmissä. Kuviossa 2 on koottu vinkkejä virtuaalitiimin johtajalle Watkinsin (2013) suosituksiin perustuen. Kokonaisuuden kannalta johtajan on hyvä kuitenkin muistaa, että olennaista on virtuaalitiimin jäsenten välinen vuorovaikutus – ei käytetty teknologia ja sähköiset viestintävälineet.

Projektin tai tiimin yhteistyön alkuvaiheessa on tärkeää, että tiimin jäsenet tapaavat kasvokkain (kuvio 2). Tämä luo pohjan yhteiselle ymmärrykselle ja viestinnälle. Ferrazzin (2014, 122–123) mukaan kasvokkainen tapaaminen on alkuvaiheen lisäksi tarpeellista myös silloin, kun tärkeimpiä tavoitteita saavutetaan tai jonkinlaisia ongelmia tulee vastaan. Usein tiimin vetäjä puhuu tavoitteista ja rooleista, mutta niiden lisäksi myös työtehtävät ja prosessit tulisi selventää tiimin jäsenille (kuvio 2). Tiimin kesken kannattaa sopia, mitä eri sähköisiä viestintävälineitä ja -kanavia käytetään erilaisissa käytännön tilanteissa. Boulén (2008, 29–30) mukaan joissain tilanteissa voi olla järkevämpää valita hyvin yksinkertainen ja epämuodollinen kanava, esimerkiksi pikaviestin. Tiimin jäsenten tulisi

keskustella siitä, miten hyvin kukin käyttää erilaisia viestintävälineitä tai miten kiinnostunut kukin ylipäättään on niistä. Koska virtuaalitiimin työskentely on jokseenkin aikaan ja paikkaan riippumatonta, on tärkeää muodostaa säännöllisiä rutiineja. Siksi palaverit tulisi sopia ja laittaa kalenteriin hyvissä ajoin. Palaverit on myös hyvä pitää samaan aikaan viikosta tai kuukaudesta. Virtuaalitiimit käyttävät useimmiten kieltä, joka ei ehkä ole kenenkään oma äidinkieli. Vaikka käytössä olisi yhteinen kieli, sanoilla voi olla erilaisia merkityksiä henkilön kulttuuritaustasta riippuen. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Virtuaalitiimin tehokas johtaminen ja tiimin sisäinen viestintä (mukaillen: Boule 2008, 28–29; Ferrazzi 2014, 122–123; Watkins 2013)

Virtuaaliryhmien työskentely on usein työ- ja asiapainotteista. Tämä voidaan välttää esimerkiksi keskustelemalla palaverin alussa muutama minuutti siitä, mitä työtehtäviä kukin hoitaa parhaillaan ja millaisia onnistumisia tai haasteita kullakin on ollut. Jäsenten on hyvä keskustella syvemmistä merkityksistä, tehdä synteesejä ja saada oivalluksia, eikä vaan suorittaa teknisesti omia työtehtäviään tai siirtää tietoa toisilleen. (Boule 2008, 28–29). Toisinaan tiimin sisäisen tiedon jakamisen ongelmana on se, että tieto on sirpaleista tai sitä löytyy useista eri viestintävälineistä tai kanavista. Tästä syystä on tärkeää pitää yllä esimerkiksi yhtä tiedostoa, josta selviää yhdellä näkemällä kaikkien vastuut, deadlinet eli takarajat sekä yleinen edistyminen. Tiimin vetäjän ei tarvitse pitää kaikkia lankoja omissa käsissään, vaan tehtävien koordinoitua ja projektin osa-alueita kannattaa jakaa

tiimin jäsenille. Tämä lisää tiimiläisten sitoutuneisuutta ja lisäksi helpottaa tiimin vetäjän omaa työmäärää. Vaikka tiimin kesken oltaisiin aktiivisesti yhteydessä, saattaa tiimin jäsenillä olla kysymyksiä tai ajatuksia, joita he eivät halua jakaa koko tiimin kesken. Siksi tiimin vetäjä ei saa unohtaa erillisiä 1-to-1-keskusteluja tiimin jäsenten kanssa (kuviot 2). 1-to-1-keskusteluissa kukin alainen voi keskustella luottamuksellisesti esimiehen kanssa kahden kesken. Huolimatta siitä, millaisia sähköisiä viestintävälineitä tai -kanavia tiimissä käytetään, tehokkaan johtamisen perusta on aina sama: ihmisten välisen tehokkaan vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja oikeiden viestintävälineiden antaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeintä on sopia tiimin kesken yhteinen käsitys siitä, miten toimitaan erilaisissa tilanteissa.

Virtuaali- ja etätyöskentelyssä olettamuksena on yleensä, että työntekijä on oma-aloitteinen ja itsenäinen ja hän tekee enemmän päätöksiä ilman esimiehensä apua. Joidenkin amerikkalaistutkimusten (ks. esim. Lamond 2000) mukaan etätyöhön sopii vain tietynlaiset ihmiset, mutta luonteenpiirteiden maininnat kirjallisuudessa voidaan katsoa vain suosituksiksi siitä, millainen henkilö etätyöhön soveltuu parhaiten. Johtajan tulee aina tapauskohtaisesti katsoa, minkälaista työtä tai sen vaiheita on mahdollista ylipäättään tehdä etänä ja mitä työssä menestyminen edellyttää. Etätyöntekijä saattaa olla esimerkiksi epäpätevä, mikä voi johtua riittämättömästä substanssitetämyksestä tai -osaamisesta. (Bergum 2009, 19, 27–28.)

Etäjohtaminen voi vaihdella tilannekohtaisesti esimerkiksi organisaatiossa tehtävien muutosten määrän, organisaatiotason tai johtajan mieltymysten mukaan. Johtamista tulee säädellä olosuhteiden mukaisesti, johon vaikuttavat muun muassa työntekijän osaaminen ja ammattitaito. Valmentava ja kannustava johtamistyyli on suositeltavaa työntekijöille, jotka eivät ole työssään niin itsenäisiä. Ei-itsenäisillä työntekijöillä on puutteellinen tietämys, osaaminen tai luonne työtehtävään nähden, mikä vuoksi heillä on tarve olla normaalia enemmän yhteydessä esimieheensä (Bergum 2009, 107).

Monen alan tutkimuksen kohteena on ollut se, miten virtuaalitiimien jäsenten määrä vaikuttaa ryhmän suoriutumiseen ja tuottavuuteen. Tutkimuksissa (ks. esim. Alnuaimi, Robert & Maruping 2010, 225; Chidambaram & Tung 2005, 162–163) ollaan jokseenkin yhtä mieltä siitä, että yksilöiden tehokkuus kärsii sitä mukaa, kun ryhmän koko kasvaa. Myös niin sanottujen vapaamatkustajien määrä kasvaa samalla: tiimin jäsenet eivät koe, että heidän työpanostuksellaan on merkitystä suuressa ryhmässä, mikä vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja siten aiheuttaa tuottavuuden heikkenemistä. Chidambaramin ja Tungin (2005, 162–163) tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten fyysisellä sijainnilla ei niinkään ole merkitystä yksilön tai ryhmän tuottavuuteen, vaan jäsenten määrä on ratkaisevaa. Selkeitä joka tilanteeseen sopivia suosituksia jäsenten määrästä ei kuitenkaan voida tehdä, koska virtuaalitiimien tuottavuuteen vaikuttavat myös monet muutkin eri tekijät.

Tieto- ja viestintäteknikan alan tutkimus- ja konsultointiyritys Gartner on arvioinut, että vuoteen 2020 mennessä maailmasta on tullut syvemmin ja tiiviimmin yhdistynyt

paikka, jossa on arviolta 7.3 miljardia erilaista mobiililaitetta. Vaikka teknologia mahdollistaa monia asioita, on hyvä tiedostaa, että ihmisten mielikuvat ja toiminnan muutos kestää usein kauemmin. Toisin sanoen ihmismielen sopeutuminen teknologian hyödyntämiseen on hitaampaa kuin teknologian kehitys. (Lazauskas 2014.)

3.3 Uuden viestintäteknologian hyödyt

Vaikka tieto- ja viestintäteknologia (TVT, engl. *ICT*) on tullut osaksi jokapäiväistä elämää etenkin länsimaissa, ihmisillä on useita erilaisia näkemyksiä siitä, miten uutta viestintäteknologiaa tulisi ottaa käyttöön ja hyödyntää. Organisaatioissa teknologiasta on tullut hyvin keskeinen tekijä prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden lisääjänä. TVT-ratkaisuja ja -muutoksia ei kuitenkaan vastaanoteta organisaatioissa niin hyvin kuin yleisesti oletetaan ja todellisuudessa on usein niin, että uutta teknologiaa ei integroida monien työntekijöiden toimintaan mielekkäällä tavalla. Toisin kuin vapaa-ajalla, teknologian käyttöönotto ei ole organisaatio-kontekstissa vapaaehtoista. Rintalan (2012) esittelemän tapaustutkimuksen mukaan uuden viestintäteknologian käyttöönotossa positiivisena ilmiönä on uusien tapojen löytäminen yhteistyön näkökulmasta. Toisaalta uusi teknologia vähentää työntekijöiden henkilökohtaista vuorovaikutusta, mikä puolestaan johtaa stressin ja avuttomuuden tunteen lisääntymiseen ja aiheuttaa siten uudenlaisia sosiaalisia ongelmia työyhteisössä. (Rintala 2012, 133–134.)

MainIdean (2014) kyselyyn osallistuneet vastaajat kertoivat myös, mitä mieltä he olivat eduista, jotka tavallisesti nähdään virtuaalisten viestintävälineiden hyötyinä (taulukko 1). Vastaajat ottivat kantaa omien kokemustensa mukaan eri väittämiin asteikolla 1–5.

Taulukko 1. Virtuaalisten viestintävälineiden koetut hyödyt yritysten toiminnassa (MainIdea 2014)

Minkälaisia hyötyjä virtuaaliset viestintävälineet ovat tuoneet toimintaanne? Ota kantaa kokemuksesi mukaan seuraaviin väittämiin. Asteikolla 1-5, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä		
	Keskiarvo	Vastaajien määrä (N)
Matkustamiseen käytettyä aikaa ja rahaa on säästynyt käytettäessä virtuaalisia viestintävälineitä	4,4	156
Sisäinen tehokkuus on lisääntynyt virtuaalisten viestintävälineiden myötä	3,6	155
Palaverien sisällön suunnitteluun on tullut ryhtiä käytettäessä virtuaalisia viestintävälineitä	3,0	152
Kokousten laatu on parantunut käytettäessä virtuaalisia viestintävälineitä	2,9	154
Oivallukset on saatu tehokkaasti koko porukan käyttöön virtuaalisten viestintävälineiden avulla	2,8	152
Osallistujien aktiivisuus kokouksissa on lisääntynyt, kun kokoukset on toteutettu virtuaalisesti	2,5	154
Asiakaskohtaamisten ja myynnin laatu on parantunut, kun on hyödynnetty virtuaalisia viestintävälineitä	2,5	142

Vastauksista on koottu taulukkoon 1 keskiarvot, jotta voidaan nähdä yleisimmät koetut hyödyt, jotka virtuaalisista viestintävälineistä on saatu. Selkein vastaajien kokema hyöty on ollut matkustamiseen käytetyn ajan ja rahan säästäminen virtuaalisten viestintävälineiden avulla. Ehdotetuista hyödyistä toiseksi suurimpana hyötynä nähtiin sisäisen tehokkuuden lisääntyminen virtuaalisten viestintävälineiden myötä. Kyselyyn vastanneet eivät kokeneet, että virtuaaliset kokoukset olisivat aktivoineet kokouksiin osallistujia enemmän tai että asiakaskohtaamiset ja myynnin laatu olisivat parantuneet virtuaalisen viestinnän myötä. (Taulukko 1.)

MainIdean (2014) tutkimuksessa eniten mainittu haaste olivat tekniset ongelmat: tekniset ympäristöt, joissa ihmiset osallistuvat virtuaalisesti, eivät ole kovin stabiileja ja häiriötä aiheuttaa toisinaan myös ulkopuoliset tekijät. Virtuaalisten viestintävälineiden käytössä haasteita aiheuttivat muun muassa käyttökoulutuksen puute, ajan puute virtuaalisten viestintävälineiden käytön opetteluun sekä ihmisten asenteet. Joskus saattaa olla myös niin, että asiakkailla ei ole vastaavia virtuaalisten viestintävälineitä käytössä, joten niitä ei voida hyödyntää asiakkaiden kanssa käytävään viestintään. (MainIdea 2014.)

Ihmiset käyttävät aktiivisesti teknologiaa vapaa-ajallaan mielellään ja sen käyttö on sujuvaa. Mikäli työntekijät voivat käyttää omia laitteitaan myös työtehtävien hoitamiseen, organisaation ei tarvitse varsinaisesti implementoida eli ottaa käyttöön uutta teknologiaa. Jotkut yritykset ovat viime vuosien aikana ottaneet käyttöön BYOD-käytännön (engl. *Bring Your Own Device*), joka sallii henkilökunnan käyttää työssään omia teknologialaitteitaan. Tällöin työntekijät pääsevät omilla laitteillaan yrityksen verkkoon ja tietokantoihin. Koska omien tietokoneiden ja muun käyttö on helppoa, BYOD-käytännön eduksi on mainittu lisääntynyt tehokkuus ja organisaation joustavuus työntekijää kohtaan. BYOD-käytännön toteutus ja tietoturvan asettamat rajoitteet saattavat kuitenkin aiheuttaa esteitä joissakin organisaatioissa. Yksi ensimmäisistä BYOD-käytännön ottaneista yrityksistä oli Intel, joka vuonna 2008 antoi työntekijöiden käyttää omia teknologialaitteitaan työssään. (Waterfill & Dilworth 2014, 26–27.) IT-tutkimuksia tekevä yritys Gartner on ennustanut, että vuoteen 2017 mennessä puolet maailman yrityksistä edellyttää sitä, että työntekijät tekevät työnsä omien teknologialaitteidensa avulla. Kyseisen käytännön etuina voidaan pitää henkilöstön tyytyväisyyden lisääntymistä ja yrityksen teknologiakulujen pienentymistä. (Gartner 2013.)

Tietoturvallisuus-kysymykset ovat yksi tärkeimpiä tekijöitä 2010-luvun teknologia-keskustelussa. Organisaatioiden tulisi integroida tietoturva mukaan kaikenlaisiin teknologiapäätöksiin ja -ratkaisuihin, joten siitä ei voida puhua erillisenä tekijänä. Tietoturvassa on kyse kaikenlaisen väärinkäytön ehkäisystä ja suojaamisesta. Tietoturvaseikat vaikuttavat kaikenlaisessa teknologiassa: sovelluksissa, mobiililaitteissa, tietokoneissa ja sosiaalisen median kanavissa. (Gonzalez 2014.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan paneuduta tietoturvaan, koska se vaatii yksityiskohtaisempaa, teknistä tarkastelua.

Viestintäteknologiasta vastaavat johtajat voivat nähdä digitaaliset muutokset niin mahdollisuuksina kuin uhkinakin (Goodwin 2014, 20–21). Pilvipalvelut, sosiaalinen media, mobiiliteknologia ja data-analytiikka sekoittavat vanhat liiketoimintamallit uusiksi. Tämä herättää kysymyksiä IT-johtajien roolista: onko heidän tehtävä johtaa digitaalista vallankumousta vai tulisiko johtajien ylläpitää digitaalista infrastruktuuria? Kysymys on hyvin ajankohtainen, koska yritykset palkkaavat yhä enemmän digitaalisen liiketoiminnan johtajia (engl. *Chief Digital Officers, CDOs*) IT-osaston ulkopuolelta johtamaan yrityksen digitaalista strategiaa. Goodwinin (2014, 20–21) mukaan ongelmana on se, että IT-johtajilla ei ole riittävästi uskottavuutta vaikuttaa organisaation suuriin päätöksiin. IT-johtajat

nähdään lähinnä teknologian asiantuntijoina eikä niinkään liiketoiminnan johtajina, eikä monella IT-johtajalla siksi ole paikkaa johtoryhmän kokouksissa. (Goodwin 2014, 20–21.) Digitaalisella aikakaudella on absurdia ajatella, että johtoryhmä tekee strategisia päätöksiä ilman IT-johtajaa, jolla on merkittävää asiantuntijuutta.

3.4 Sähköisen viestintävälineen valinta päivittäisessä työssä

Sähköisiä viestintävälineitä hyödynnetään 2010-luvun organisaatioissa monipuolisesti, mutta organisaatioiden välillä on suuria eroja ja teknologiaa olisi mahdollista käyttää vielä paljon monipuolisemmin (Rajakallio 2012). Sähköisen viestinnän yksinkertaisin muoto on matkapuhelimella soittaminen, mutta viime vuosina monipuoliset sähköiset viestintävälineet ovat mahdollistaneet monenlaisia tapoja viestiä ja olla yhteydessä muihin ihmisiin niin vapaa-ajalla kuin työyhteisöissä. Sähköisen viestinnän rinnalla puhutaan myös digitaalisesta viestinnästä (engl. *e-communication*, *electronic communication*, *computer-mediated communication*). (Hanlon ym. 2012, 529; Dahlstrom 2013, 443; Nader Ale ym. 2012.)

Sivusen ja Valon haastattelemien tiiminvetäjien mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä nähtiin parhaana viestintäkeinona, kun kyseessä on henkilökohtaisen palautteen tai kannustuksen antaminen tiimin jäsenille. Valitettavasti tämä ei aina ollut mahdollista maantieteellisen välimatkan vuoksi. Tiimin vetäjät näkivät sähköpostin niukkana ja eireaaliaikaisena viestintäkeinona, mutta käyttivät silti tarkoituksella sähköpostia myös asioissa, jotka olivat haastavia tai arkaluonteisia. Joidenkin haastateltujen tiiminvetäjien mielestä sähköposti oli negatiivisista asioista puhuttaessa helpompi viestintäkeino, koska se antoi molemmille osapuolille enemmän aikaa miettiä, miten itse haluaa ilmaista asian. (Sivunen & Valo 2006, 63.) On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että Sivusen ja Valon (2006) tekemän tutkimuksen jälkeen teknologiset viestintäkanavat ovat kehittyneet merkittävästi ja johtajien viestintätottumukset muuttuvat jatkuvasti vuosien saatossa sitä mukaa, kun uusia sähköisiä viestintävälineitä tulee markkinoille ja ne ovat helppokäyttöisempiä. Viime vuosina sähköposti on saanut viestintäkanavana kritiikkiä osakseen, vaikka se on vielä lähes jokaisella käytössä. Rajakallion (2012) mukaan sähköpostia tulisi käyttää vain viestintävälineenä eikä missään tapauksessa tärkeiden tiedostojen säilytyspaikkana: tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla helposti ja nopeasti, eikä yksittäisten henkilöiden sähköposteissa.

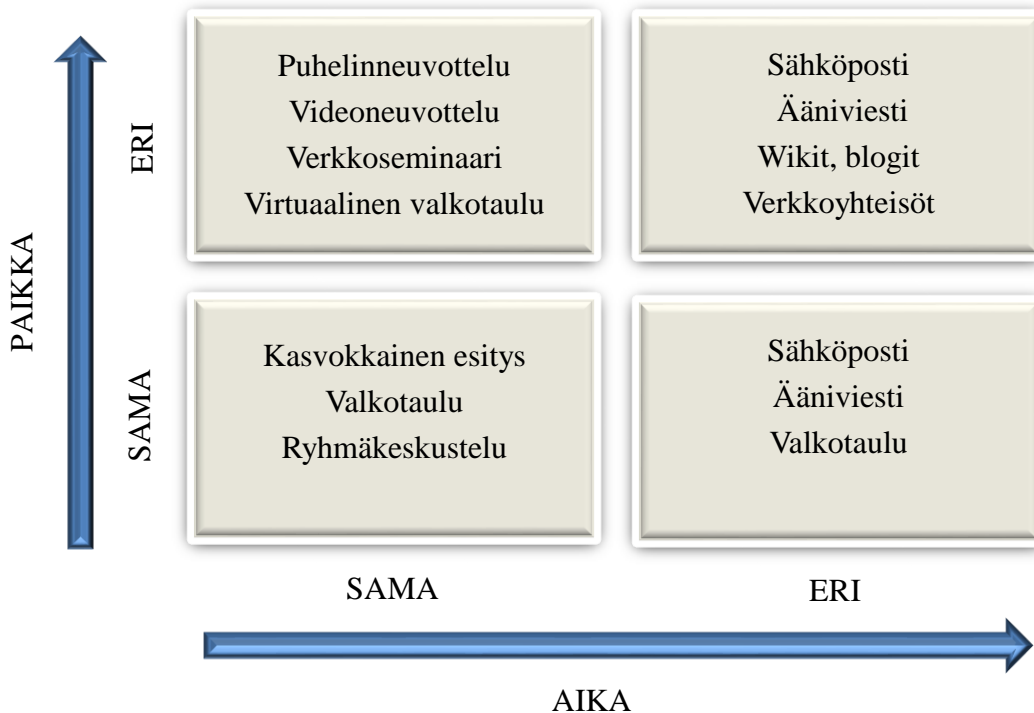
Virtuaalitiimeillä on valittavanaan useita erilaisia viestintävälineitä, joista kuvioon 3 on koottu tavallisimpia viestintätapoja sen mukaan, onko osapuolten paikka ja aika keskenään sama (Mitchell 2014). Taulukkoon on jätetty Mitchellin (2014) alkuperäisestä versiosta ne viestintätavat, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Puhelin-

neuvottelut eli -konferenssit (engl. *teleconferencing, conference calling*) ovat yksi perinteisimmistä viestintämuodoista organisaatiossa. Vaikka puhelinneuvottelut eivät olekaan yhtä monipuolinen kuin monet muut viestintämuodot, se tulee todennäköisesti olemaan jatkossakin yksi yleisimmistä keinoista keskustella tiimien kesken yksinkertaisuutensa ja helppokäyttöisyytensä vuoksi. (Guffey & Loewy 2010, 54.) Video- eli verkkoneuvottelu yhdistää nimensä mukaisesti videon ja äänen, jolloin ihmiset voivat reaaliaikaisesti keskustella yhdessä. Tarkemmin verkkoneuvotteluja ja verkkoseminaareja eli webinaareja viestintäkeinona käsitellään alaluvussa 4.4. Sähköpostin käytön hyviä ja huonoja puolia tarkastellaan tämän pääluvun lopussa. Valkotaulusta käytetään usein englanninkielistä nimitystä *white board*, joka toimii kuin tavallinen valko- eli tussitaulu, mutta virtuaalisesti. Valkotaulua käytetään yleensä ryhmän jäsenten väliseen ideointiin. (Huggett 2014, 46).

Kuvio 3 pyrkii selventämään ajan ja paikan yhteyttä oikean viestintätavan valintaan. Johtajan tai tiiminvetäjän tulee ottaa huomioon tilanteeseen ja viestintään liittyvät taustatekijät ja valita sen mukaan sopiva viestintätapa tai -kanava. Kun ihmiset ovat samaan aikaan samassa paikassa, on viestintä usein rikkainta ja kumpikin osapuoli saa välittömän palautteen omasta viestistään (kuvio 3). Palautteen saaminen hidastuu ja toisaalta tulee epävarmemmaksi etenkin niissä viestintätavoissa, joissa ihmiset ovat eri paikassa ja eri aikaan. Näitä viestintätapoja ovat sähköposti, ääniviesti, wikit¹, blogit² ja verkkoyhteisöt (engl. *online communities, virtual communities*).

¹ Wikit ovat verkkosivustoilla olevia keskusteluosioita, joiden sisällön tuottamiseen ja katseluun voidaan määrittää tietyt oikeudet eri ihmisille (Brown 2007, 369).

² Blogit ovat verkkojulkaisuja, jotka on tehty päiväkirjamaiseen muotoon niin, että viimeisin julkaisu on sivun ylälaidassa. Blogeja voivat ylläpitää niin yksittäiset henkilöt kuin organisaatiot tai niiden johtajat. (Brown 2007, 345.)



Kuvio 3. Sähköiset viestintätavat virtuaalisessa tiimissä (mukaillen: Mitchell 2014)

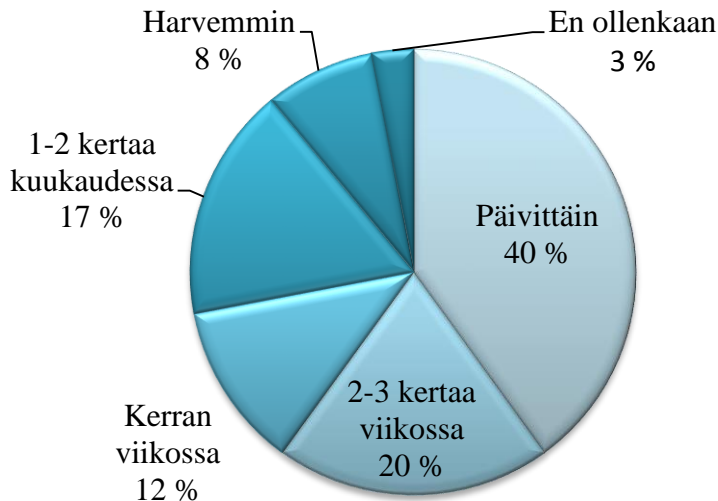
Blogien käytöstä johtamisviestinnän keinona keskustellaan tämän tutkimuksen aluvuossa 6.10.4. Verkkoyhteisöjä hyödynnetään yhä enemmän tiimityöskentelyn helpottamiseksi. (Guffey & Loewy 2010, 356). Viestinnän rikkauteen liittyy olennaisesti mediarikkausteoria, jota käsitellään tarkemmin aluvuossa 6.4. Sähköpostin suosiota voi osaltaan selittää se, että vastaanottaja voi itse päättää, milloin hän vastaanottaa viestin. Toisaalta sähköpostiviestin sisältämä tieto voi olla jo täysin vanhentunutta, kun vastaanottaja lukee sen. Lisäksi monimutkaiset asiat on parempi hoitaa reaaliaikaisesti niin, että osapuolten on helppo esittää tarkentavia kysymyksiä ja antaa palautetta toisilleen. Wikeissä, blogeissa ja verkkoyhteisöissä kannattaa käsitellä suurempia ilmiöitä ja tietoa, joka ei vanhene nopeasti, koska ne eivät viestintäkanavina välttämättä tavoita ihmisiä kovin nopeasti (kuvio 3).

Sähköinen viestintä voidaan jakaa synkroniseen ja asynkroniseen viestintään. Synkroninen viestintä on reaaliaikaista, nopeaa ja vuorovaikutteista. Synkronista viestintää ovat esimerkiksi verkkoneuvottelut ja pikaviestimien (engl. *instant messaging*, IM) käyttö, jolloin viestin lähettäjä tietää, milloin vastaanottaja saa viestin. Toisaalta pikaviestimessä voi näyttää siltä, että vastaanottaja on saanut viestin, mutta tämä ei vielä tarkoita, että hän olisi lukenut sitä. Asynkronista viestintää, kuten blogeja, sähköpostia tai puhelinvastaajaa käytettäessä lähettäjä ei voi tietää, milloin viesti todellisuudessa saavuttaa vastaanottajan. Asynkroninen viestintä tavoittaa vastaanottajat eri aikaan, koska jokainen valitsee itse

ajan, milloin lukee, katselee tai kuuntelee. (Kietäväinen 2014, 22; Straubhaar, LaRose, & Davenport 2009, 22, 24.)

Keväällä 2014 tehdyssä MainIdea-yrityksen teettämässä tutkimuksessa kysyttiin, millaisia kokemuksia suomalaisissa yrityksissä on virtuaalisista viestintävälineistä ja miten näitä viestintävälineitä käytetään. Virtuaalisilla viestintävälineillä tutkimuksessa tarkoitettiin ohjelmia, kuten Microsoft Lync ja LiveMeeting sekä Adobe Connect³ sekä muita puhelu- ja videoneuvotteluun sopivia järjestelmiä, joita voidaan kutsua myös nimillä yhdistetty viestintäalusta tai yhtenäinen tietoliikennealusta (Lync Server 2013). Tutkimuksessa saatiin yhteensä 270 vastausta ja 80 prosenttia oli joko johto- tai esimiesasemassa. Tutkimus tehtiin sähköisen kyselyn ja haastattelujen avulla, jotka tehtiin sekä puhelimitse että kasvotusten. Tutkimuksen mukaan yleisin virtuaalinen viestintäväline on Microsoft Lync, minkä lisäksi käytettiin seuraavia: Microsoft LiveMeeting, Adobe Connect Pro, Cisco WebEx, Skype sekä Google Hangouts-viestintäalustat. Näissä kaikissa ohjelmissa on video- ja pikaviestin- eli chattailu-ominaisuus, mutta ohjelmien ulkonäkö ja toiminnot vaihtelevat hieman keskenään. MainIdean (2014) kyselyyn vastanneista eli yhteensä 237 henkilöstä 40 prosenttia käytti virtuaalisia viestintävälineitä päivittäin ja 20 prosenttia vastaajista 2–3 kertaa viikossa. Vastanneista 12 prosenttia käytti virtuaalisia viestintävälineitä kerran viikossa ja vastaajista 17 prosenttia käytti virtuaalisia viestintävälineitä 1–2 kertaa kuukaudessa (kuvio 4).

³ Microsoft Lync ja LiveMeeting ovat yhdistettyjä viestintäalustoja, joiden avulla voidaan toteuttaa verkko-neuvotteluja, webinaareja eli verkkoseminaareja tai verkko-opiskelua (Lync Server 2013; Demo: Microsoft Office – – 2015).



Kuvio 4. Virtuaalisten viestintävälineiden käytön toistuvuus suomalaisissa yrityksissä, N=237 (MainIdea 2014)

Vastanneista kahdeksan prosenttia käytti virtuaalisia viestintävälineitä harvemmin kuin 1–2 kertaa kuukaudessa (kuvio 4). Kyselyyn vastanneilla on todennäköisesti ollut ennestään jo tietoa tai kokemusta virtuaalisten viestintävälineiden käytöstä, minkä vuoksi kyselyn otoksen antamia tuloksia ei voida yleistää kaikkiin suomalaisiin yrityksiin. MainIdean (2014) kyselyssä selvitettiin myös, mihin tarkoitukseen virtuaalisia viestintävälineitä käytetään: eniten suomalaiset yritykset käyttivät virtuaalisia viestintävälineitä sisäisiin palavereihin (82 prosenttia yrityksistä) ja ulkoisiin palavereihin (60 prosenttia yrityksistä). 45 prosenttia yrityksistä käytti virtuaalisia viestintävälineitä kahdenkeskisiin keskusteluihin, kuten valmennus- tai kehityskeskusteluihin tai uuden työntekijän perehdyttämiseen. Vain 16 prosenttia yrityksistä kertoi järjestäneensä yli puolet palavereista virtuaalisesti ja kuusi prosenttia kertoi, ettei järjestä palavereja virtuaalisesti lainkaan. Vastanneet henkilöt olivat kokeneet jonkin verran ongelmia virtuaalisten viestintävälineiden implementoinnissa, mutta 75 prosenttia vastaajista näki virtuaaliset viestintävälineet hyödylliseksi tai erittäin hyödylliseksi omassa työssään. Yksittäiset vastaajat mainitsivat, että virtuaaliset viestintävälineet olivat erityisen toimivia tilanteissa, joissa osallistuvat henkilöt asuivat eri puolilla Suomea tai maailmaa, kun kyseessä oli lyhyt rutiinipalaveri tai koulutus. (MainIdea 2014.)

Uusia sähköisiä viestintävälineitä, kanavia ja ohjelmia tulee markkinoille vauhdilla, joten ensimmäinen haaste johtajalle on valita sopiva tapa omalle viestinnälleen. Viestintävälinettä tärkeämpää on ymmärtää konteksti, jossa viestintävälinettä käytetään (Boule 2008, 30). Sivusen ja Valon (2006, 65) mukaan tiiminvetäjä valitsee sopivan teknologisen viestintäkanavan neljän eri tekijän mukaan: saatavuus, sosiaalinen välimatka, ideoiden

jakaminen ja tiedottaminen. Kaksi ensin mainittua liittyvät ihmisiin ja kaksi viimeksi mainittua ovat asia-sidonnaisia. Ihmissidonnaiset valinnat riippuvat useammasta tekijästä kuin asia-sidonnaiset valinnat. Yksisuuntainen viestintä on helppo hoitaa sähköpostilla, mutta monimutkaisemmat asiat on hyvä hoitaa monipuolisemmalla viestintäkanavalla, kuten verkko- tai puhelinneuvottelun välityksellä. Virtuaalisissa tiimeissä työntekijöiden liikkuvuus lisääntyy jatkuvasti, joten oikean viestintäteknologian saatavuus voi olla hyvin ratkaisevassa asemassa. Sivusen ja Valon (2006, 65) tutkimuksessa tiiminvetäjät valitsivat sopivan viestintäkanavan sen perusteella, miten suuri välimatka heillä oli tiimin jäseniin, miten kiireellinen tehtävä oli kyseessä ja minkä viestintäkanavan kautta tiimin jäsenet olivat tavoitettavissa. Myös muut tilannekohtaiset tekijät voivat vaikuttaa. Tiiminvetäjän omat mieltymykset vaikuttavat toisinaan siihen, minkä viestintäkanavan hän valitsee käytettäväksi tiimensä kanssa – ainakin silloin, kun saatavilla on useita eri viestintäkanavia. (Sivunen & Valo 2006, 66.)

Viestinnän kiireellisyys on yksi tärkeimmistä tekijöistä sopivaa viestintävälinettä valittaessa. Nykyaikainen teknologia mahdollistaa helposti ja kustannustehokkaasti massaviestinnän videoyhteydellä: organisaatioissa voidaan tiedottaa merkittävistä muutoksista tai kriisitilanteista videoyhteyden avulla niin, että kaikki ovat yhteydessä omalta tietokoneeltaan. Jos tiedottaminen tapahtuu synkronisesti eli reaaliaikaisesti, koko henkilöstölle voidaan varmistaa saman asian tiedottaminen samanaikaisesti. Mikäli on tärkeämpää saada henkilöstö keskustelemaan asiasta vaikkapa videon yhteydessä olevassa keskusteluosiossa tai johtajan viesti ei ole niin kiireellinen, saattaa olla parempi esimerkiksi julkaista videoblogiin video, jonka työntekijät voivat katsoa silloin, kun heille itselle parhaiten sopii. (Brown ym. 2007, 36, 80.)

Sähköposti on suomalaisissa yrityksissä edelleen yksi käytetyimmistä sähköisistä viestintävälineistä. Sähköpostin lähettäminen usealle vastaanottajalle on liiankin helppoa, mistä johtuu toisinaan se, että viestejä lähetetään turhaan, varmuuden vuoksi tai liian monelle. Ongelmana sähköposteissa on olennaisten viestien löytäminen ja sähköpostin kokonaisvaltainen hallinta. Väärinymmärrykset ovat yleisiä: viestin lähettäjä saattaa tarkoittaa mielessään jotakin aivan muuta, kuin miten vastaanottaja sen ymmärtää. Kielen erilaiset vivahteet, kuten huumori, sarkasmi ja erilaiset vertauskuvat voidaan tulkita väärin. Kulttuuristen taustojen erilaisuus lisää usein väärinymmärryksen riskiä huolimatta siitä, onko viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla yhteinen kieli vai ei. (Åberg 2006, 115–117; Brown ym. 2007, 81.)

Sähköpostin ongelmista on keskusteltu paljon – jo vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa on selvinnyt, että sähköpostilla on hankalaa hoitaa erityisesti yhteistyötä vaativia työtehtäviä. Erityisen hankalaa on odottaa vastauksia muilta, mikä lisää työtehtävään liittyvän tiedon hallintaa. (Whittaker 2005, 49.) Sähköpostiin liittyvät väärinymmärrykset organisaatioissa johtavat resurssien tehottomaan jakamiseen ja siten myös epäloogisiin

päätelmiin ja sopimattomiin vastauksiin. Oberlen (2011) mukaan nämä ongelmat voitaisiin välttää, jos ihmiset keskustelisivat enemmän kasvotusten tai puhelimessa. Kun ihmiset keskustelevat kasvotusten, non-verbaalinen viestintä eli eleet, katseet ja muu kehonkieli voi olla hyvin merkittävässä asemassa. Tutkimusten mukaan kasvokkaisessa viestinnässä non-verbaalinen osuus on noin 50–80 prosenttia viestistä, mikä vaikuttaa siihen, miten vastaanottaja ymmärtää ja tulkitsee viestin. Puhelimessa keskustelu on usein parempi vaihtoehto sähköpostille, koska silloin kummankin osapuolen äänensävy ja äänenvaihtelut välittyvät. Olennaista kasvokkain ja puhelimessa tapahtuvassa viestinnässä on vastavuoroisuus, joka vähentää huomattavasti väärinymmärryksiä. Jotta henkilöstö on tietoinen, mikä on oikeanlainen etiketti sähköpostin käytöstä, on säännöt hyvä muodostaa yhteisesti organisaation sisällä. Organisaation johto voi myös kehottaa välttämään sähköpostia ja kannustaa enemmän reaaliaikaiseen ja vastavuoroiseen viestintään. Tällaisella käytännöllä voidaan myös säästää työntekijöiden kallista työaikaa, koska puheluun voi mennä vähemmän aikaa kuin johdonmukaisen ja selkeän sähköpostin kirjoittamiseen. (Oberle 2011, 22–23.)

Viestintäkanavan valinnalla on merkitystä etenkin arkaluonteisten ja negatiivisten asioiden kommunikoinnissa. Jansen ja Janssen (2013, 376) ovat tutkineet määrällisesti, miten sähköpostit ja ääniviestit nähdään viestintäkanavana silloin, kun kyseessä on huonojen uutisten antaminen toiselle osapuolelle. Tutkimukseen osallistui 1133 henkilöä, jotka vastasivat kyselylomakkeella, miten he kokivat huonojen uutisten saamisen sähköpostilla ja ääniviestillä. Tutkimuksessa selvisi, että ihmiset näkivät sähköpostin selvempänä ja ymmärrettävämpänä viestintäkeinona kuin ääniviestin, mutta kokivat ääniviestien vakuuttavammaksi ja henkilökohtaisemmaksi kuin sähköpostin. Huonoja uutisia kerrottaessa myös kerrontatavalla oli merkitystä: osallistujat kokivat, että suora kerrontatapa, jossa kerrotaan ensin huonot uutiset ja selitetään asiaa sitten, on ymmärrettävämpi tapa. Toisaalta epäsuora kerrontatapa, jossa selitys annettiin ennen huonoja uutisia, koettiin henkilökohtaisemmaksi ja vakuuttavammaksi. (Jansen & Janssen 2013, 376.)

3.5 Virtuaalitiimin jäsenten sitouttaminen ja ryhmähengen luominen

Johtajuudella on tärkeä rooli kaikissa tiimeissä, mutta erityisesti virtuaalisissa tiimeissä sen merkitys korostuu. Valmentavalla johtamisella ja kannustuksella johtaja voi lisätä tiimin jäsenten sitoutuneisuutta ja tuotteliaisuutta, minkä lisäksi johtajan on suositeltavaa edistää ryhmähenkeä. Boulen mukaan tiimit, joiden jäsenillä on yhtenäisyyden tunne keskenään ja jotka toimivat tehokkaasti, viestivät keskenään avoimesti ja epämuodollisesti. (Boule 2008, 28–29.) Tärkeintä virtuaalisessa ryhmätyöskentelyssä on muistaa aina kontekstin merkitys: tiedon tulisi olla ajankohtaista, relevanttia ja sen viestimiseen tulisi käyttää oikeaa kanavaa. Viestintäkanava tulisi siis valita sen mukaan, millaista tietoa halutaan

jakaa, eikä toisinpäin. Tiimeillä tulisi aina olla selkeästi määritellyt tavoitteet ja tehtävän- jaot ihmisten kesken. Lisäksi tiimin jäsenten tulisi kannustaa toisiaan säännöllisesti. (Boule 2008, 29–30.) Ryhmähengen luominen on kuitenkin haasteellista ja siihen vaikuttavat yhteiset työtehtävät, vuorovaikutus, kasvokkaiset tapaamiset ja ihmisten väliset henkilökiemiat (Virolainen 2010, 269).

Virtuaalityöntekijä saattaa tehdä osan työstään toimistolla, mutta työ koostuu myös päivästä, jolloin työtä tehdään kotoa, matkoilta tai muista organisaation toimipisteistä käsin. Etätyötä tekevä voi kokea olevansa eristyksissä, koska ei ole fyysisesti lähellä esimiestään tai kollegoitaan ja henkilöllä saattaa olla myös epävarmuutta siitä, otetaanko hänet huomioon ylennys-tilanteissa samalla tavalla, kuin toimistolla työskentelevät kollegat. Eristetyt virtuaalityöntekijät voivat olla kriittisempiä oikeudenmukaisen kohtelun suhteen, koska he eivät saa hyväksyntää ja palautetta esimieheltään kasvokkaisissa tilanteissa. (Dahlstrom 2013, 442; Sivunen & Hakonen 2011, 422.) Etätyöntekoon liittyvä fyysinen ja kulttuurinen eristyneisyys asettavat sosiaalisia, psykologisia ja organisaatioon liittyviä haasteita etätyöntekijälle. (Dahlstrom 2013, 442.) Epävirallinen viestintä on tärkeä osa ihmisten välistä vuoropuhelua ja tiedonvaihtoa organisaatioissa. Toimiston ulkopuolella työskentelevät eivät kuitenkaan pääse osallistumaan käytävillä ja lounastunneilla käytäviin keskusteluihin kollegoidensa ja esimiehensä kanssa. (Bergum 2009, 35; Nader Ale ym. 2012, 3.) Myös virtuaalisesti voidaan käyttää epävirallisia viestintäkanavia, jotka voivat luoda rennomman ja tiiviimmän tunnelman virtuaalitiimeissä (Boule 2008, 29).

Anu Sivunen (2007) on tutkinut väitöskirjassaan, miten tiimin jäsenet identifioivat itsensä virtuaalisessa tiimissä eli miten he tuntevat kuuluvansa tiimiin. Virtuaaliset tiimit työskentelevät usein eri maissa ja ovat oman alansa asiantuntijoita. Tällaiset monipuoliset ja hajaantuneet tiimit kommunikoivat pääasiassa virtuaalisten viestintävälineiden avulla. Tämä puolestaan asettaa haasteita tiiminvetäjälle siitä, kuinka tiimin jäsenet saadaan tuntemaan itsensä osaksi tiimiä eli identifioimaan itsensä tiimissä. Identifioitumisen tunteeeseen vaikuttaa se, miten tiimin jäsen näkee oman tiiminsä ja kuinka vahvasti henkilö tuntee olevansa osa tiimiä. (Sivunen 2007, 172.) Osa Sivusen haastattelemista tiimin jäsenistä koki, että identifioituminen oli teknologiavälitteisesti vaikeaa: heidän mielestään viestintäteknologia etäännytti tiimin jäseniä toisistaan eikä teknologian välityksellä saanut riittävän selvää kuvaa ihmisistä. Näin ihmiset jäivät joidenkin haastateltavien mukaan etäisiksi toisilleen, jolloin myös yhtenäisyyden tunnetta ja tiimihenkeä oli vaikea luoda. (Sivunen 2007, 198.)

3.6 Teknologisoitunut työ hyvinvoinnin näkökulmasta

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys tiimien toimintaan, mikä johtajien tulee ottaa huomioon sähköisessä viestinnässä ja virtuaalitiimien johtamisessa. Stressiä tutkineen

McGonigalin (Feloni 2014) mukaan sosiaalisella vuorovaikutuksella, kuten avun antamisella tai sen saamisella, on selkeä yhteys hormonaalisella tasolla stressin kokemiseen ja siten myös stressioireiden lieventymiseen: fyysinen vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa siis vähentää kokemuksia stressistä. Tällöin herää kysymys siitä, miten fyysisen ja sosiaalisen tuen mahdollinen niukkuus vaikuttaa etä- tai virtuaalisyönteekijöiden hyvinvointiin pitkällä aikavälillä.

Salanova, Llorens ja Cifre (2013, 422–436) ovat tutkineet psykologian näkökulmasta teknologian käytöstä johtuvaa stressiä (engl. *technostress*), jota esiintyy aktiivisesti teknologiaa käyttävillä ihmisillä. Teknologiasta johtuva stressi voi ilmetä joko teknologian käytöstä johtuvana ylirasituksena tai teknologiaan liittyvänä riippuvuutena. Ylirasitusta kokeneet ihmiset kokivat ahdistusta, väsymystä, skeptisyyttä ja riittämättömyyden tunnetta teknologian käytöstä johtuen. Ylirasitukseen liittyivät muun muassa pelkoa siitä, että voi vahingossa painaa väärää nappia ja poistaa tärkeitä tietoja tai tehdä muunlaisen tietokoneeseen liittyvän virheen. Teknologiasta riippuvaisia olivat puolestaan ihmiset, joilla oli huonoja tuntemuksia liiallisesta teknologian käytöstä, jota saattoi kuvata jopa pakonomaiseksi käytöksi. Mielenkiintoista Salanovan ym. (2013, 422–436) tutkimuksessa oli se, että jotkut työvaatimukset, kuten työn ylikuormittavuus ja oman työroolin epäselvyys, näyttivät ennustavan teknologiaan liittyvää ylirasitusta ja riippuvuutta.

Salanova ym. (2013) ja McGonigal (Feloni 2014) ovat yhtä mieltä siitä, että kollegoiden välisellä auttamisella on positiivisia vaikutuksia, mutta Salanovan ym. (2013, 434) tutkimus paljasti, että sosiaalinen tuki vaikuttaa kahdella tavalla: saadessaan tai antaessaan teknologiaan liittyvää apua kollegoiltaan, ihmiset kokivat sosiaalisen tuen myötä itsensä vähemmän väsyneeksi, mutta samalla heidän riittämättömyyden tunteensa kasvoi. Tämä johtui siitä, että heidän ei ollut mahdollista ratkaista teknologiaan liittyviä ongelmia itsenäisesti, vaan he joutuivat turvautumaan muiden ihmisten apuun. Salanovan ym. (2013, 435) tutkimus perustui vastaajien itsensä kertomiin kokemuksiin ja tunteisiin. Tulokset olivat siten subjektiivisia, mutta ne kertovat silti mahdollisista riskeistä, joita teknologian käyttöön liittyy. Mitä enemmän teknologian käyttö yleistyy myös niillä aloilla, joilla sitä ei perinteisesti ole hyödynnetty, sitä tärkeämpää on keskustella myös siihen liittyvistä hyvinvointitekijöistä.

4 SÄHKÖISET VIESTINTÄVÄLINEET JA SOSIAALISEN MEDIAN KANAVAT OSANA JOHTAMISVIESTINTÄÄ

4.1 Yhdistetyt viestintäalustat ja virtuaalimaailmat

Gonsalvesin (2015) mukaan yhdistetyt viestintäalustat (engl. *unified communication and collaboration, UCC*) tulevat olemaan yhä tärkeämmässä roolissa organisaatioiden viestinnässä ja toiminnassa. Niinpä sähköisistä viestintävälineistäkaan ei voida enää puhua erillisinä työkaluina vaan yhdistettyinä viestintäalustoina, joihin kuuluu useita viestintävälineitä. Gonsalvesin (2015) mukaan esimerkiksi sosiaalisten verkostojen, mobiilisuiden ja videon merkitys korostuvat tulevaisuudessa entisestään. Yhdistetyt viestintäalustat tarkoittavat viestintävälineiden yhdistelmää, jota työyhteisö käyttää liiketoimintaprosessien optimointiin ja tuottavuuden parantamiseen. Yhdistetyn viestinnän tarkoitus on selkiyttää ja yhdenmukaistaa organisaatioissa tapahtuvaa viestintää, koska uusia ohjelmia ja sovelluksia syntyy jatkuvasti kasvavalla vauhdilla. Yhdistetty viestintä pitää sisällään eri toimintoja, kuten reaaliaikaisen tiedon siirtymisen, pääsyn organisaation omiin ohjelmiin ja järjestelmiin, ryhmätyöskentelyn, sisällöntuottamisen, sosiaalisia verkostoja, keskustelufoorumeja sekä tiedostojen hallintaa. Yhdistetty viestintä voidaan terminä määritellä monella eri tavalla, mutta siihen voidaan katsoa kuuluvaksi ainakin seuraavat toiminnot: reaaliaikainen pikaviestin, videoneuvottelu, puhelinominaisuus sekä mahdollisuus käyttää eri toimintoja mobiilisti eli kannettavilla laitteilla. Yhdistetty viestintä hyödyntää usein pilvipalvelua tiedon tallentamiseen ja siirtämiseen. Suomisen (2014) mukaan yhdistetyn viestinnän avaintekijöitä ovat ohjelmistopohjaisuus, läsnäolotiedon välittäminen kaikille, viestinnän mahdollisuus ajasta, paikasta ja laitteesta riippumatta sekä integroitavuus ja laajennettavuus. (Gonsalves 2015; Midpointed Oy 2014; Ménard 2014.)

Sähköinen viestintä on viety erityisen pitkälle ohjelmissa, jotka ovat eräänlaisia virtuaalimaailmoja tai -ympäristöjä (engl. *virtual environments, VEs*). Henkilökohtaisesta käytöstä ne ovat laajentuneet myös organisaatioiden käyttöön. *Second Life*⁴ ja *Entropia Universe*⁵ ovat tunnettuja virtuaalimaailmoja, jossa oman virtuaalisen hahmon eli avatarin kautta voi olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa maailmanlaajuisesti (Sivunen & Hakonen 2011). *Second Life* -maailmassa korostuu ennen kaikkea keskustelu ja

⁴ *Second Life* on internetissä toimiva virtuaalimaailma, jonka on julkaissut virtuaalisiin elämyksiin erikoistunut amerikkalaisyrittäjä Linden Lab vuonna 2003. (About Linden Lab 2015.)

⁵ *Entropia Universe* on massiivinen monen pelaajan verkkoroolipeli, jonka on julkaissut ruotsalainen yritys MindArk vuonna 2003. Pelin teemana on tieteisfiktiohenkinen taistelu robottien ja ihmissiirtokunnan välillä. Erikoista pelissä on se, että peliraha on kytketty suoraan todelliseen rahaan. (Entropia Universe 2015.)

sosiaalinen kanssakäyminen. Monet suuryritykset, kuten Nokia ja IBM, ovat luoneet Second Lifeen omia liiketilojaan (Mäntylä 2007; Hämäläinen 2007.) Ihmiset voivat ilmaista itseään haluamansa avatarin kautta niin suullisesti kuin non-verbaalisesti eli avatarin kehonkielen välityksellä. Usein virtuaalisessa viestinnässä non-verbaalinen viestintä jää vähemmälle, mikä osaltaan hankaloittaa osapuolten vuorovaikutusta, mutta virtuaalimaailmojen avatarien avulla toteutettu non-verbaalinen viestintä helpottaa ja tekee vuorovaikutuksesta monipuolisempaa ja luovampaa. Erityistä virtuaalimaailmoissa on myös se, että avatarien ruumiinkieli on osaltaan myös tiedostamatonta – aivan kuten reaali maailmassa. (Alahuhta, Nordbäck, Sivunen & Surakka 2014, 7, 10.) Sivusen ja Hakosen (2011, 412) mukaan virtuaalimaailmoja voidaan käyttää yhteisöllisenä viestintävälineenä hajautetuissa tiimeissä, joissa ihmiset ovat fyysisesti erillään toisistaan.

Tanin, Tanin & Teon (2012) tekemässä tutkimuksessa on vertailtu tiedon jakamista kollegoiden kesken virtuaalimaailmassa ja kasvokkaisessa vuorovaikutustilanteessa. Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että työtehtäviin liittyvän tiedon jakaminen kollegan kanssa voi olla virtuaalimaailmassa samankaltaista kuin kasvokkaisessa keskustelussa. Toisaalta Rintala (2012, 135) korostaa, että erityisesti tietoa ja tiedon jakamista korostavan työn näkökulmasta katsottuna sosiaalisilla, kasvokkaisilla tapaamisilla on tärkeä rooli. Vaikka oppiminen tapahtuisikin ensin yksilötasolla, Rintalan (2012) mukaan varsinainen oppiminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Paljon tutkittua hiljaista tietoa (ks. esim. Nonaka & Takeuchi 1995) on erityisen haasteellista välittää teknologian kautta, koska se vaatii fyysistä vuorovaikutusta ihmisten välillä. Tiedon syntyminen perustuu yksilön, hiljaisen tiedon ja sosiaalisen tiedon vuorovaikutukseen. Tästä syystä organisaatioiden olisi tärkeää luoda työntekijöille mahdollisuus sekä muodolliseen että epämuodolliseen fyysiseen vuorovaikutukseen. (Rintala 2012, 136.) Smithin (2014) mukaan virtuaalimaailmoja ei tule kuitenkaan verrata virtuaalitiimissä työskentelyyn, koska ne ovat keskenään hyvin erilaisia toimintaympäristöjä. Näin ollen virtuaalitiimejä ja virtuaalimaailmoja tarkastelevat tutkimukset eivät ole suoraan verrattavissa keskenään.

4.2 Sosiaalinen media ja verkostoitumisen merkitys

Sosiaalinen media, jota arkikielellä kutsutaan usein someksi, on vaikuttanut niin sisäiseen kuin ulkoiseen viestintään merkittävästi viime vuosina. Lähes kaikki viestintä on nykyään jollain tavalla sosiaalista, minkä vuoksi sosiaalista mediaa on terminä entistä vaikeampi määritellä yksiselitteisesti. Sosiaalisen viestinnän rinnalla voidaan puhua myös yhteisöviestinnästä (engl. *organizational communication and public relations*), joka puolestaan voi tarkoittaa esimerkiksi suhdetoimintaa, tiedottamista tai viestintää organisaation sisällä tai sen ulkopuolella (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013). Sosiaalisen median osalta

erityisesti Facebook⁶, LinkedIn⁷ ja Twitter⁸ ovat tulleet osaksi monen arkea, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Sosiaalisen median kanssa käsi kädessä kulkevat mobiilisovellukset, jotka edesauttavat sosiaalista kanssakäymistä. Tilastokeskuksen tutkimuksen (Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2013) mukaan sosiaalinen media on myös yrityksissä laajassa käytössä: 38 prosenttia suomalaisista, vähintään kymmenen henkeä työllistävistä yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa. Suosituimpia sosiaalisen median palveluja yritysten keskuudessa olivat yhteisöpalvelut (34 prosenttia yrityksistä), joita ovat esimerkiksi Facebook, Foursquare⁹ ja LinkedIn. Multimedial¹⁰ jakamiseen tarkoitettua mediaa käyttää 14 prosenttia yrityksistä, blogeja tai mikroblogeja, kuten Twitteriä, käyttää 8 prosenttia yrityksistä. Sosiaalisen median käyttö on yleisintä informaatio- ja viestintäalan yrityksissä (80 prosenttia ko. alan yrityksistä) ja toiseksi yleisintä majoitus- ja ravintola-alan yrityksissä (65 prosenttia ko. alan yrityksistä). (Sosiaalinen media – – 2013.)

Sosiaalinen media mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen organisaatioiden ja niiden sidosryhmien välille, mutta siihen liittyvässä viestinnässä on myös monenlaisia haasteita. Sosiaalista mediaa ei voi kontrolloida tai säädellä, koska ihmisillä on mahdollisuus ilmaista vapaasti mielipiteitään. Tämä puolestaan saattaa vaatia merkittävää ajattelutavan muutosta. Friedmanin (2013) mukaan yritysten tai johtajien on unohdettava negatiivisten viestien tai palautteiden kontrollointi – esimerkiksi Facebookissa kommenttien poistaminen johtaa vain siihen, että ihmiset osoittavat mieltään jollakin muulla tavalla. Negatiivisten viestien vaientamisen sijaan tärkeää on se, miten nopeasti ja millä tavoin organisaatiot vastaavat sosiaalisen median kautta tapahtuvaan julkiseen keskusteluun. Kyseessä voi olla yleinen keskustelu tietyssä sosiaalisen median kanavassa tai asiakkaat voivat toivoa yksityisesti pikaista vastausta tai yhteydenottoa organisaation puolelta. Koska julkisilla keskusteluilla on suuri vaikutus ja ne voivat levitä nopeasti, organisaatiot haluavat

⁶ Facebook on Suomen suosituin verkkoyhteisöpalvelu, joka sisältää erilaisia sivustoja, ryhmiä, uutisvirtoja ja sovelluksia. Facebookilla on noin 1,4 miljardia aktiivista käyttäjää kuukausittain maailmanlaajuisesti. (Facebook products 2015; Number of monthly – – 2015; Yhteisöpalvelut istuvat – – 2013.)

⁷ LinkedIn on ammattimaiseen verkkoyhteisöpalvelu, jolla on yli 350 miljoonaa käyttäjää maailmanlaajuisesti. Palvelu on perustettu vuonna 2003 ja se on saatavilla 24 eri kielellä. (About LinkedIn 2015.)

⁸ Twitter on verkkoyhteisöllinen mikroblogipalvelu, jossa julkaistaan lyhyitä, enintään 140 merkkiä pitkiä kirjoituksia eli tviittejä (engl. tweets). Julkaisut voivat sisältää hashtagien eli avainsanojen lisäksi kuvia, videoita ja tekstiä. Twitterillä on 288 aktiivista käyttäjää kuukausittain maailmanlaajuisesti. (Our mission – – 2015.)

⁹ Foursquare on 2009 perustettu karttapalvelusovellus mobiililaitteisiin, joka kertoo lähelläsi olevista yrityksistä ja nähtävyyksistä. Foursquare on julkaissut myös Swarm-sovelluksen, jonka avulla näet lähistöllä olevat ystäväsi. (Hern 2014.)

¹⁰ Multimedialla viitataan viestintään, jossa on yhdistetty eri mediamuotoja, kuten videota ja ääntä (Bhunia 2009, 5).

yleensä suojella mainettaan reagoimalla nopeasti julkisiin keskusteluihin. Kaupallisen markkinoinnin lisäksi sosiaalinen media tarjoaa kanavan käydä keskustelua esimerkiksi yhteiskuntavastuuseen liittyvissä asioissa. (Sora, Soo-Yeon & Kang 2014; Li 2010.)

Organisaatioiden tulee miettiä strategisesti, millainen rooli sosiaalisella medially ja toimintojen digitalisoitumisella on liiketoimintasuunnitelman kannalta. Toisaalta on suositeltavaa, että henkilöstölle annetaan vapaus viestiä autenttisesti ja omista lähtökohdistaan. Esimerkiksi Starbucks on aktiivisesti hyödyntänyt sosiaalista mediaa ja mobiiliteknologiaa omien asiakas- ja kumppanisuhteidensa kehittämiseksi. Starbucks on tehnyt matkapuhelimella maksamisesta eli mobiilimaksusta entistä helpompaa ja teknologiset muutokset ovat perustuneet asiakaskokemuksen parantamiseen. Erityisen tärkeää on ollut sitouttaa ja aktivoida asiakkaita mobiilisovellusten ja sosiaalisten foorumien kautta. Organisaatioiden tulee suunnitella sosiaalisen median viestintää siitä lähtökohdasta, miten teknologialla voidaan helpottaa suhteita kumppaneihin ja asiakkaisiin. (Fitzgerald 2013.) Toisaalta Starbucksin sosiaalista kampanjaa, jonka tarkoituksena oli herättää positiivista keskustelua rotueroista ja ihmisten monimuotoisuudesta, on kritisoitu. Tranin (2015) mukaan kampanja epäonnistui, koska kampanjan teema ei ollut uskottava yrityksen brändin kanssa ja teema vaikutti muutenkin teennäiseltä. Kun asiakkailta tuli negatiivista palautetta kampanjasta sosiaalisessa mediassa, Starbucks ei reagoanut asiakkaiden kommentteihin juuri lainkaan (Tran 2015).

Yhteisöllisyys ja verkostojen hyödyntäminen on ollut paljon esillä julkisessa keskustelussa 2010-luvulla ja sen merkitys tulee todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa. Teknologia ja sosiaaliset verkostot tuovat mukanaan lukemattomia uusia mahdollisuuksia, mutta suurimpana haasteena näyttää olevan ihmisten ajattelutavan muutos. Kaikkien ammattiryhmien ei suinkaan ole mielekästä paneutua sosiaalisen median mahdollisuuksiin vain sen takia, että siihen on mahdollisuus. Organisaatioita kannustetaan toiminnassaan ja viestinnässään avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, mutta muutos tapahtuu hiljalleen, kun uudet toimintamallit tulevat tutummaksi ja luontevimmiksi. Uuden ajattelutavan lisäksi yksilöiltä vaaditaan rohkeutta käyttää omaa harkintaansa, koska sosiaalisessa mediassa on helppo kirjoittaa myös sellaista, mikä on sopimatonta tai jopa laitonta. Yksilön ei pitäisi kuitenkaan jäädä yksin näiden asioiden kanssa, vaan työyhteisön tulisi löytää keinoja yhteisen oppimisen tukemiseksi – mikä tosin on vaikeaa kiivastahtisessa työelämässä. (Sulin 2012.)

Yhteisöllisyys ja yhteisölliset työtavat ovat nousseet yhä tärkeämpään rooliin työelämässä ja sosiaalisen median käyttö on lisännyt yrityksissä erilaisten yhteisöllisten (engl. *collaboration tools*) käyttöönottoa. Keväällä 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan Suomessa yhteisöllisten työtapojen oppiminen on kuitenkin melko yksittäistä ja toimintatavat hajanaisia. Tietoa jaetaan kuitenkin jonkin verran esimerkiksi virtuaalipalaverissa ja virtuaalisissa projektityötiloissa. Sisältöjä tuotetaan kommentoimalla, pikaviestikeskusteluilla eli chattaamalla tai tykkäämällä muiden tuottamasta sisällöstä. Muutoksen ajureina ovat

asiakkaan vaatimukset: tarjouspyyntöjä ja vastauksia vaaditaan sosiaalisen median kautta tai organisaatioiden tulee pystyä jakamaan tiedostoja virtuaalisesti. (Marketvisio 2014.) Matthews, Whittakerin, Moranin ja Yuenin mukaan (2011, 1) käytännössä on ollut haastavaa saada suuria ihmisryhmiä käyttämään näitä viestintävälineitä päivittäisessä työssään. Yhteisöllisten viestintävälineiden omaksumista hankaloittaa esimerkiksi se, että teknologian suunnittelijat tekevät viestintävälineet kuitenkin liian yksilökeskeisiksi, jolloin ne eivät palvele riittävän hyvin yhteistyötä tekevien ihmisten toimintaa. Matthews ym. (2011) tutkimuksen jälkeen on kuitenkin kehitetty yhdistettyjä viestintäalustoja, joiden toiminnot ovat tehneet tiimien välisestä työskentelystä helppokäyttöisempää ja monipuolisempaa.

4.3 Pikaviestimet

Pikaviestimien merkitys sähköisenä viestintävälineenä on kasvanut vuosien saatossa ja nykyisin se on tärkeä osa ihmisten päivittäistä yhteydenpitoa. Pikaviestittely eli chattailu määritellään yleensä viestintämuodoksi, missä viestejä voidaan lähettää synkronisesti eli reaaliajassa käyttäjien välillä verkkopohjaisen käyttöliittymän kautta. Viestit voivat olla joko teksti-, ääni tai video-muodossa. Lisäksi käyttäjät voivat lähettää toisilleen internet-linkkejä ja kuvia. Näiden henkilöiden tulee yleensä olla toistensa kontakteja tai ”kave-reita” eli heidän tulee kuulua toistensa verkostoon ohjelman sisällä. Ohjelmisto näyttää reaaliajassa, ketkä muista käyttäjistä ovat vapaita keskustelemaan, minkä jälkeen viestejä vaihdetaan hyvin yksinkertaisen käyttöliittymän avulla. Usein käyttäjät pystyvät näkemään myös sen, milloin toinen käyttäjä kirjoittaa parhaillaan viestiä hänelle. Pikaviestimen selkeä etu verrattuna esimerkiksi sähköpostiin on sen nopeus ja reaaliaikaisuus. (Ceccucci, Peslak, & Sendall 2010, 263.) Nykyisin on mahdollista käyttää selain-pohjaisia pikaviestin-ohjelmia, mutta yrityskäytössä saattaa olla kannattavampaa käyttää tietokoneelle ladattavia ohjelmia (Prindle 2013).

Sivusen ja Valon (2006, 65) mukaan pikaviestimet näyttäisivät olevan viestintäväline, jonka käyttöönotto yrityksissä vaatii sekä aikaa että vastaanottavaisen viestintäkulttuurin. Koska pikaviestin on nopea ja epämuodollinen viestintäväline käyttää, siitä johtuva saatavuus voi tuntua epäkäytännölliseltä tai häiritsevältä perinteisiin viestintäkanaviin tottuneen työntekijän mielestä. Organisaation kulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, miten nopeasti tällaisten käytännöllisten ja epämuodollisten viestintäkanavien käyttö lisääntyy. Usein tämä liittyy siihen, mitkä toimintatavat henkilöstö kokee luontaisiksi organisaatiossa. Lisäksi on hyvä huomioda, että Sivusen ja Valon (2006, 65) tutkimuksen ajankohdan jälkeen teknologia ja organisaatiokulttuurit ovat muuttuneet vastaanottavaisimmiksi viestintäteknologian suhteen.

Monikansalliset yritykset tarjoavat kehittynyttä viestintäteknologiaa. Esimerkiksi Microsoft tarjoaa Lync ja Skype -palveluja, kun taas IBM:n ratkaisu yhteisölliseen viestintään on Lotus Connections -ohjelma. Tämän tyyppisiä ohjelmia voidaan käyttää monipuolisesti virtuaalityöskentelyssä reaaliaikaisen yhteydenpidon avulla (Hanlon ym. 2012, 536). Facebookin omistama WhatsApp- mobiilisovellus on yksi suosituimmista pikaviestimistä ja nuorten keskuudessa se oli suosituin pikaviestinohjelma maailmanlaajuisesti syksyllä 2014. Käytännössä WhatsApp mahdollistaa ilmaisten tekstiviestien jakamisen sekä useiden keskusteluryhmien muodostamisen. WhatsAppia käytti vuonna 2013 arviolta 350 miljoonaa ihmistä ympäri maailman. (Clifford 2013.) Sitä mukaa kun pikaviestimien käyttö yleistyy, myös negatiiviset lieveilmiöt saattavat lisääntyä. Kun ihmisten välinen vuorovaikutus lisääntyy, tulee ottaa yhä enemmän huomioon muun muassa tietoturvaan liittyviä seikkoja. (Pehkonen 2014.)

Pikaviestimiä on käytetty internetin alkuajoista lähtien, mutta nykyaikaisten pikaviestintien käyttö alkoi vasta 1996, kun israelilainen yritys lanseerasi ICQ-nimisen pikaviestinpalvelun. Nykyaikaisia tunnettuja pikaviestimiä ovat WhatsAppin lisäksi muun muassa Facebook Messenger, Microsoft Lync, AOL, Yahoo!, Viber, Lotus SameTime ja Snapchat. Joillakin edellä mainituilla ohjelmilla on ominaisuutena myös videoyhteys. (Clifford 2013; Bridgewater & Cole, 2009; Brown ym. 2007, 80.) Useimmilla ohjelmilla on myös mobiilisovellus, joiden käyttö kasvaa nopeaa vauhtia. Yhdysvalloissa käytettyjä pikaviestimiä on muun muassa Adium, Pidgin, Google Talk, Trillian ja Digsby (Prindle 2013). Uusia sovelluksia tehdään kiihtyvällä tahdilla, mutta usein niitä käytetään pääasiassa työn ulkopuoliseen viestintään. Sovelluksia on mahdollista tehdä myös projektien hallintaan: muun muassa rakennusalan projekteja varten on tehty sovelluksia, joiden avulla on mahdollista seurata ja hallita rakennustyömaahan liittyvää informaatiota. (Nourbakhsh, Zin, Irizarry, Zolfagharian & Gheisari 2012, 474–494.)

4.4 Verkkoneuvottelut

Verkkoneuvotteluista (engl. *web conference*) on tullut yhä suositumpi tapa järjestää palaverieita eri sijainnilla olevien ihmisten kesken. Verkkoneuvotteluista käytetään myös nimityksiä verkko- tai videokokous ja se antaa johtajalle mahdollisuuden tavoittaa alaisensa hyvinkin nopeasti. Verkkoneuvottelujen luonne muuttuu merkittävästi osallistujamäärän mukaan, koska esimerkiksi puheenvuorojen jakaminen tulee ryhmäkoon kasvaessa haasteellisemmaksi. Tavallisesti johtaja tai tiiminvetäjä toimii isäntänä verkkoneuvottelussa, jonka aikana tiimin jäsenet voivat jakaa tiedostoja ja esityksiä tai kehitellä uusia ideoita yhteisen valkotaulun avulla. Yritykset yleensä hyödyntävät verkkoneuvotteluja markkinointipalaverieissa, myynti- ja koulutusesityksissä, HR-tiedotusten antami-

nessa, työntekijöiden perehdyttämisessä sekä osakkeenomistajien tapaamisissa. Verkkoneuvottelujen etuina pidetään yleensä leikkauksia matkakuluissa, säästöjä matkustamiseen menevässä ajassa sekä fyysisesti etäällä olevien ihmisten yhteydenpidon edistämistä. (Stroman, Wilson & Wauson 2014, 168.)

Vaikka teknologian näkökulmasta verkkoneuvottelu tarjoaa monia etuja, sen käyttöön liittyviä inhimillisiä rajoitteita on alettu vuosien saatossa tutkia enemmän sitä mukaa, kun sen käyttö on yleistynyt. Johtajan tulee varmistaa, että palaverikäytännöissä otetaan huomioon seikat, jotka voivat tehdä verkkoneuvotteluista tehottomia. Austinin, Dragosin ja Mannin (2006) mukaan verkkoneuvottelut vievät turhaa työaikaa ihmisiltä, mikäli palaverikäytännöt eivät ole oikeanlaisia. Verkkoneuvotteluissa esiintyviä ongelmia ovat muun muassa agendan tai tavoitteiden puuttuminen, huono ajanhallinta, kovaäänisten tai samassa huoneessa fyysisesti olevien henkilöiden ylivalta. Lisäksi ongelmia voi tulla ihmisten tuomitseva asenne toisten esittämiä ideoita kohtaan ja päätösten tai jatkotoimenpiteiden puuttuminen. (Austin, Dragos & Mann 2006.)

Virtuaalisestikin on mahdollista käyttää yksisuuntaista viestintää, mutta organisaatiosta riippuen tähän saattaa olla tarvetta vain poikkeuksellisissa tilanteissa, jolloin johtajat tiedottavat esimerkiksi suurista muutoksista organisaatiossa. Tällöin virtuaalinen tiedotus onnistuu webcastin ja webinaarin avulla suurellekin ihmisjoukolle. Webinaarit ovat kuitenkin hieman vuorovaikutuksellisempia kuin webcastit, koska webinaareissa käytetään lisäksi mielipidekyselyjä, pikaviestintä ja lisäksi yleisön on mahdollista antaa kommentteja tai huomautuksia webinaarin aikana. (Huggett 2014, 15.)

Verkkoneuvotteluun osallistujien mielestä saattaa olla riittävää, että he näkevät toistensa kasvot tai verkkoneuvottelun aikana katsellaan samoja tiedostoja. Tarvittaessa vuorovaikutusta voidaan parantaa lisäämällä interaktiivisia kyselyitä, kysymys-vastaus-sessioita, ohjelmistosovellusten jakamista tai videokameroiden käyttöä. Näihin tarkoitettujen ohjelmistojen käyttöönotto on mahdollista muutamassa minuutissa. Yhdysvalloissa tunnettuja verkkoneuvottelu-sovelluksia ovat muun muassa InterCall, WebEx ja GoToMeeting, joista viimeisin on myös Suomessa tunnettu. (Stroman ym. 2014, 168.) Muita verkkoneuvotteluohjelmistoja Suomessa ovat esimerkiksi Skype, AnyMeeting, Adobe Connect, Ilinc ja Vidy (ks. esim. Ekholm, 2012.) Verkkoneuvottelujen käyttö on lisääntynyt myös monissa kuluttajille suunnatuissa asiakaspalveluissa, kuten pankeissa (ks. esim. Kietäväinen 2014).

Verkkoneuvotteluja käytetään tavallisesti reaaliaikaisiin palavereihin, suurelle ihmis määrälle tiedottamisessa tai markkinointiesityksiin. Valmiita ohjelmistoja on monipuolisesti tarjolla ja Spielmanin ja Winfeldin (2003, 109–110) mukaan ihmiset ovat hyvin omaksuneet tarvittavan teknologian. Eniten hyötyä verkkoneuvottelu tarjoaa kuitenkin työntekijän kouluttamiseen ja kehittämiseen. Erilaisia verkkokursseja onkin nykyisin saatavilla hyvin moneen tarkoitukseen ja eri aloihin liittyen. (Spielman & Winfeld 2003, 109–110.) Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan ole mahdollista käyttää verkkoneuvottelua

niin usein kuin haluttaisiin. Syynä voi olla esimerkiksi se, että verkkoneuvotteluun käytettävä teknologia on liian kallista tai sitä ei ole saatavilla lainkaan. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että verkkoneuvottelun pitämiseen sopivia tiloja ei ole saatavilla tai käytettävissä. Lisäksi tulee ottaa huomioon maantieteelliset erot: joissain maissa teknologiaa on totuttu käyttämään selvästi enemmän kuin toisissa. (Sivunen & Valo 2006, 63, 65).

Ihmiset, jotka eivät normaalisti juuri pidä kasvotusten tapahtuvista palavereista tai ovat luonteeltaan introvertteja, voivat erityisesti pitää mahdollisuudesta neuvotella verkon välityksellä. Etenkin reaaliaikainen pikaviestittely voi olla luonteeltaan introvertin johtajan tai työntekijän mieleen, jolloin keskustelua voi käydä omissa tahdissa. Toisaalta se, että ei olla kasvoittain yhteydessä toiseen, saattaa johtaa joillakin ihmisillä vetäytymiseen ja näkymättömyyteen. Tähän toki vaikuttaa se, miten paljon ihmisiä verkkoneuvottelussa on ja millaista vuorovaikutus ylipäättään on kahden tai useamman henkilön kesken. (Kahnweiler 2013, 94.) Alaluvussa 3.4 mainittuun jaotteluun viitaten, verkkoneuvottelu on luonteeltaan synkronista, koska se tapahtuu nopeasti ja reaaliajassa. Näin ollen ihmisten täytyy olla tietokoneen tai muun kommunikointivälineen ääressä sovittuna aikana. Verkkoneuvottelu ei siis anna täysiä vapauksia ajan ja paikan suhteen, vaikkakin neuvotteluun osallistujia voi fyysisesti olla missä päin maailmaa tahansa. Tarvittavien ohjelmien täytyy olla asennettuna ja aktiivisena. (Kietäväinen 2014, 22–25.) Esimerkiksi kokouskäytännöissä tämä voidaan ottaa huomioon niin, että verkkopalaverit alkavat vasta esimerkiksi kello 13.15, jolloin ihmiset ovat paikalla kokouksen alkaessa ja osallistujat ovat ehtineet asentaa yhteydet ja laitteistot valmiiksi.

Verkkoneuvotteluohjelmistot tarjoavat monipuolisia ominaisuuksia, joita ovat muun muassa neuvottelun tallentaminen, mielipidekyselyt, tiedostojen ja oman tietokonenäytön jakaminen muille osallistujille sekä kirjallinen pikaviestin- eli chat-palvelu. Pikaviestintä eli chattia voidaan käyttää silloin, kun osallistujat haluavat lähettää kysymyksiä ilman, että on tarpeen keskeyttää välillä verkkoneuvottelun vetäjän puhetta. Tavallista on myös mykistää oma ääni, jotta hälyäänät eivät häiritse neuvottelun vetäjää. Tällöin on tosin vaarana, että fyysisesti samassa huoneessa olevat aloittavat keskustelun yhdessä, eivätkä keskity verkkoneuvotteluun. (Stroman ym. 2014, 169–170.)

5 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

5.1 Tutkimuksen metodologia

Kuten laadullisessa tutkimuksessa tavallisesti, myös tässä tutkimuksessa on pyritty tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita tai menetelmää (ks. esim. Boeije 2009). Tämä tutkimus on tehty abduktiivisesta näkökulmasta, jonka voidaan katsoa olevan deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn välimuoto (Saldana 2011, 93). Tutkimuksessa tehdyt päätelmät eivät siten väitä, että ne olisivat ehdottomia totuuksia. Sen sijaan tutkimuksessa tarkastellaan abduktiivisen näkökulman kautta uskottavinta ja todennäköisintä selitystä eri vaihtoehdoista. Tämän tutkimuksen tuloksia heijastetaan jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teorioihin, joiden valossa on pyritty vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Siten tutkimuksen tavoitteena on ennemminkin saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä eli sähköisistä viestintävälineistä suomalaisessa johtamisviestinnässä. Tavoitteena on myös ymmärtää taustalla olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajien näkemyksiin ja kokemuksiin sähköisten viestintäkanavien tai -välineiden käytössä. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Induktiivinen eli empirialähtöinen lähestymistapa ja deduktiivinen päättely eivät ole toistensa vastakohtia, vaan tutkija voi tarpeen vaatiessa yhdistää niitä: tutkija voi esimerkiksi päättää joitakin koodeja tai luokituksia ennen analyysin tekemistä ja varsinaisessa analyysivaiheessa muuttaa koodeja tai luokituksia vielä tarpeen mukaan (Hesse-Biber & Leavy 2010, 249). Näin on tehty myös tässä tutkimuksessa: joitakin luokituksia muutettiin sitä mukaan, kun teemojen väliset suhteet selkeytyivät analyysin edetessä.

5.2 Haastattelujen tekeminen ja haastatellut henkilöt

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin tekemällä laadullisia teemahaastatteluja johtajille, jotka kokivat käyttävänsä säännöllisesti omassa johtamistyössään sähköisiä viestintäkanavia tai -välineitä vaikuttaakseen oman organisaationsa henkilöstöön. Sähköisten viestintävälineiden todellista käyttöastetta ei ollut kuitenkaan mahdollista varmistaa tai todistaa ennen haastattelua, joten perusteeksi riitti haastateltavan oma kokemus siitä, että hänellä itsellään on riittävästi kokemuksia sähköisten viestintävälineiden ja kanavien käytöstä omissa johtamistyössään.

Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 18, 60–61). Haastateltaviksi haluttiin johtajia eri organisaatioista, jotta saataisiin parempi kokonaiskatsaus siitä,

miten johtajat näkevät sähköisten viestintävälineiden käytön osana heidän omaa johtamisviestintäänsä. Tavoitteena oli, että yhdestä organisaatiosta ei tule kuin yksi haastateltava, jotta saadaan parempi kokonaiskuva sähköisten viestintäkanavien käytöstä ilmiönä. Näin ollen haastateltavien valinnan taustalla oli teoreettinen perustelu (Eskola & Suoranta 1998, 18, 60–61). Tutkimus eteni spiraalittyyppisesti niin, että alan kirjallisuudesta ja tutkimuksesta saatiin ideoita haastateltaville esitettäviin kysymyksiin ja toisaalta uusien seikkojen noustessa esiin, kysymysrunkoa muutettiin tarpeen vaatiessa. Haastattelujen kohderyhmänä olivat johtajat, jotka kokivat käyttävänsä säännöllisesti sähköisiä viestintävälineitä tai -kanavia johtamisviestinnässään ja osasivat mielestään siten hahmottaa, millaisia taitoja näiden uusien digitaalisten viestintäkanavien käyttö vaatii ja mitkä seikat vaikuttavat niiden kautta tapahtuvan viestintään. Haastattelupyynnöt lähetettiin eri aloilla työskenteleville johtajille, jotka työskentelivät joko yksityisellä tai julkisella sektorilla.

Kontaktoitavat haastateltavat etsittiin ja valittiin marraskuussa 2014 LinkedIn -sivuston avulla, joka on ammatilliseen käyttöön profiloitunut internet-sivusto. Sopivia henkilöitä etsittiin kyseisellä sivustolla pääasiassa asematason mukaan. LinkedIn-sivustolla haastateltavia etsittiin eri toimialoilta. Oletuksena oli, että IT-alan yritykset saattavat olla edellä muiden toimialojen edustajista, joten haastateltaviksi haluttiin johtajia myös esimerkiksi teollisuuden ja markkinoinnin alalta. Haastateltavat henkilöt olivat sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Jokaisesta organisaatiosta haastateltiin vain yhtä henkilöä. Haastateltaviksi valittiin johtajia, jotka täyttivät vaaditut kriteerit.

Haastateltaviin otettiin aluksi yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla sen mukaan, kumpi sopi tilanteeseen paremmin tai kumpaa tapaa haastateltavaa ehdottanut henkilö oli suositellut. Jokainen puhelimitse tavoitettu henkilö suostui haastateltavaksi. Haastattelut tehtiin marras- ja joulukuun aikana 2014. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua sähköpostilla tärkeimmät tiedot haastatteluun liittyen, mutta sähköpostien sävy vaihteli hieman sen mukaan, oliko aiempaa keskustelua käyty jo aiemmin puhelimitse. Sähköpostissa esitetyt tiedot liittyivät haastatteluista saatavan tiedon luottamukselliseen käsittelyyn ja haastateltavien anonymiteettiin. Kaikilta haastateltavilta ei saatu lupaa nimen julkaisuun, minkä vuoksi haastateltavien nimiä ei mainita tässä tutkimuksessa.

Haastateltaville lähetetyssä sähköpostissa kerrottiin lisäksi tutkimuksen otsikko ja tavoite sekä tietoa haastattelun kestosta ja luonteesta. Haastateltaville kerrottiin myös keskusteltavista teemoista pääpiirteissään, eli suoria kysymyksiä ei eritelty haastateltaville etukäteen, jotta haastatteluista tulisi mahdollisimman luontevia ja riittävän vapaamuotoisia. Tavoitteena oli, että haastateltavat voisivat ikään kuin pohtia syvällisesti omaa toimintaansa sähköisiin viestintäkanaviin liittyen, eikä pelkästään vastata tutkijan kysymyksiin. Johtajien haluttiin edustavan hiukan eri toimialoja, jotta tutkimuksen empiirisestä näkökulmasta ei tulisi liian yksipuolista. Yksityiseltä sektorilta olevien haastateltavien yritykset olivat toiminnassaan hyvin globaaleja, mikä vaikuttanee osaltaan näiden yritysten teknologiakäytänteisiin.

Johtajien lisäksi nähtiin tarpeelliseksi myös haastatella teknologia-alan asiantuntijaa, jotta saataisiin parempi kokonais käsitys sähköisistä viestintävälineistä ilmiönä. Kyseinen asiantuntija valittiin, koska hänellä oli laajaa kokemusta esimerkiksi yritysten viestintä-tekniologia-tarpeista ja siitä, millaisia haasteita sähköisten viestintävälineiden käyttöön-otossa tavallisesti esiintyy. Jokaiselta haastateltavalta varmistettiin ennen haastattelua, että he täyttävät seuraavat kriteerit:

- on Suomen kansalainen
- edustaa keskijohtoa tai ylintä johtoa
- katsoo käyttävänsä säännöllisesti sähköisiä viestintävälineitä (muitakin kuin sähköpostia)
- on vähintään viisi alaista johdettavanaan tai muuten työtehtävässä, jonka näkökulma on olennainen tämän tutkimuksen kannalta

Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka tehtiin Skypeen videoneuvottelutoiminnon välityksellä. Haastattelut tallennettiin kahdella eri äänityslaitteella ja litteroitiin aina ennen seuraavaa haastattelua. Litteroinnit tehtiin noin kahden viikon sisällä haastattelun tekemisestä, jotta haastattelu olisi vielä tuoreessa muistissa ja litterointi olisi luotettavampaa. Haastattelut litteroitiin jokseenkin sanatarkasti, mutta joitakin ylimääräisiä täytesanoja jätettiin pois, jotta ne eivät veisi liikaa huomiota haastattelun asiasisällöltä. Haastatelluista kaksi oli naisia ja neljä miehiä.

Haastattelukysymykset suunniteltiin etukäteen ja niitä muokattiin sen mukaan, mitä haastateltava kertoi itse oma-aloitteisesti ja niin, että haastattelu eteni luontevasti. Mikäli kävi ilmi, että haastateltavalla ei ollut kokemusta jostakin osa-alueesta, siihen liittyvät kysymykset jätettiin luonnollisesti kysymättä. Jos haastatteluissa ilmeni joitakin yllättäviä seikkoja, jotka eivät kuuluneet ennalta suunniteltuihin teemoihin, tutkija otti ne esille ja esitti lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, tavoitteena oli ennen kaikkea *ymmärtää* haastateltavan näkökulmaa ja olla avoin sille, että haastatteluissa saattaa tulla esille myös jotain täysin odottamatonta.

Taulukko 2. Yhteenveto haastatelluista henkilöistä

Työtehtävä	Asemataso	Sektori	Toimiala	Alaisten lukumäärä	Alaisten fyysinen sijainti
Apulaisjohtaja Suomen sisäministeriössä	Keskijohto	Julkinen	Turvallisuusala	Suoria alaisia 16 henkilöä	Samassa rakennuksessa
Ostopalvelutiimin pohjois-mainen vetäjä	Keskijohto	Yksityinen	Finanssiala	6 suoraa alaista	2 Puolassa ja 4 eri Pohjoismaissa
Viestintäyksikön päällikkö	Keskijohto	Julkinen	Turvallisuusala	2 suoraa alaista, matriisiohjauksessa lisäksi 6 apulaispäällikköä	2 samassa toimistossa, 6 eri puolilla Suomea
Ohjelmistoyksikön tekninen asiantuntija	Asian-tuntija	Yksityinen	Teknologia	-	-
Suomen maajohdaja kansainvälisessä yrityksessä	Ylin johto	Yksityinen	Ohjelmistokehitys	20–30	Pääasiassa pohjois-Euroopassa
Konserniviestintään johtaja	Ylin johto	Yksityinen	Metsäteollisuus	-	-

Haastateltavilla oli jokseenkin vaihtelevat taustat ja työtehtävät. Yhteistä heille oli kuitenkin se, että he kokivat käyttävänsä sähköisiä viestintävälineitä tai -kanavia työssään säännöllisesti. Tavoitteena olikin saada hieman erilaisia näkökulmia sähköiseen viestintään, jotta ilmiötä oli paremmin mahdollista tarkastella eri näkökulmista ja yleiskatsauksen omaisesti. Haastatelluista viisi henkilöä edusti ylintä tai keskijohtoa, mutta kokonaisilmion selvittämiseksi nähtiin tarpeelliseksi haastatella myös teknistä asiantuntijaa, joka on erikoistunut yhteisöllisiin viestintävälineisiin. Taulukkoon 2 on koottu tietoja, jotta haastateltavien antamia lausuntoja on mahdollista verrata kunkin kokemustaustaan ja työrooliin.

5.3 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa empiirisen eli haastatteluaineiston analysointi on tehty poimimalla teksteistä eri teemoja, joista lopuksi on muodostettu pääluokkia. Analysointi aloitettiin käymällä läpi litteroidut haastattelut, joihin merkittiin seikat, jotka ensinäkemältä vaikuttivat tärkeimmiltä ja nousivat selkeästi esille. Yhteensä litteroitua tekstiä oli 77 sivua. Tämän jälkeen jokainen haastattelu luettiin yksityiskohtaisesti läpi. Samalla tehtiin teemoittelua relevanteista sanoista, lauseista ja osioista. Ne olivat esimerkiksi toimintaa, konsepteja, eroavaisuuksia, mielipiteitä, prosesseja tai muita olennaisilta vaikuttavista tekijöistä. Teemoittelu tarkoittaa käytännössä muistiinpanojen ja avainsanojen kirjoittamista, jotka auttavat aineiston tulkinnaissa ja teoretisoinnissa. (Löfgren 2013; Bryman 2012, 578–577.)

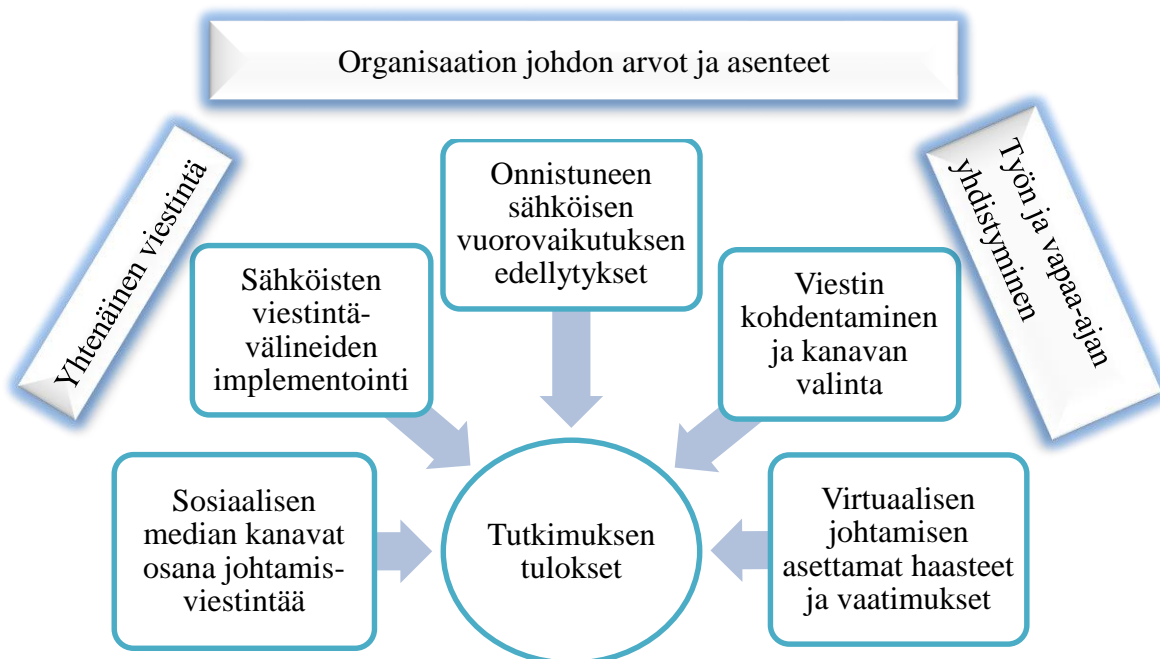
Teemoittelua tehtiin eri perusteilla: jos seikka mainittiin useassa eri yhteydessä, jos seikka oli yllättävä tutkijan mielestä tai jos haastateltava itse korosti seikan olevan tärkeä. Teemoittelua tehtiin myös asioista, jotka liittyivät aiempiin alan tutkimuksiin tai jotka muistuttivat tutkijaa jostakin teoriasta tai konseptista. Kaikki litteroidut haastattelut käytiin läpi niin, että niistä poimittiin tärkeimmät kohdat kuhunkin teemaan liittyen ja kirjoitettiin näiden teemojen perusteella omat lukunsa tai alalukunsa. Teemoittelun teki haasteelliseksi se, että monet asiat liittyivät useaan eri teema-alueeseen. (Löfgren 2013; Bryman 2012, 576.) Niinpä lukujen järjestystä ja sisältöjä muutettiin sitä mukaa, kun tutkijalle selvisi laajempia kokonaisuuksia ja teemojen välisiä suhteita. Teemoittelu eteni kolmessa vaiheessa: ensin aineistosta etsittiin avainsanoja, joista karsittiin ylimääräiset pois niin, että jäljelle jäivät pääteemat. Näiden pääteemojen avulla tulokset on järjestetty omiin lukuihinsa tässä tutkielmassa.

Aineiston käsittelystä puhuttaessa on syytä korostaa, että aineiston purkaminen erilaisien koodauksien avulla ei tapahdu tyhjiössä eikä se siten ole analyttisesti neutraalia, vaan aineiston käsittely ja siitä tehdyt johtopäätökset pohjautuvat tutkijan esiyymmärrykseen siitä, millaisia ilmiöitä aineistoon liittyy, mikä siinä on relevanttia ja mihin tutkija analyysissä keskittyy. (Vrt. Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010.) Tässä tutkimuksessa tutkija keskittyi inhimillisiin tekijöihin sekä keräämään käytännön kokemuksia siitä, miten sähköisiä viestintävälineitä ja -kanavia johtamisviestinnässä hyödynnetään.

6 SÄHKÖINEN JOHTAMISVIESTINTÄ SUOMALAISTEN JOHTAJIEN NÄKÖKULMASTA

6.1 Tutkimuksen tulokset luokiteltuina

Tutkimuksen tulokset voidaan jakaa eri luokkiin tai teemoihin (kuvio 5). Eri teemoista saadut tulokset muodostavat yhdessä yleisluontoisen käsityksen siitä, millaisen kokonaisuuden sähköiset viestintävälineet ja kanavat muodostavat osana johtamisviestintää. Haastateltavien kokemuksia on verrattu kussakin teemaan liittyvässä luvussa aikaisempien tutkimusten tuloksiin.



Kuvio 5. Tutkimuksen tulokset luokiteltuina

Sähköisistä viestintävälineistä ja -kanavista puhuttaessa voidaan katsoa, että 2010-luvulla on meneillään murroskausi, joka koostuu kuviossa 5 esitetyistä teemoista. Taustalla vaikuttavat suuremmat ilmiöt länsimaisissa organisaatioissa, kuten organisaatioiden tavoite tehdä yhtenäistä viestintää sekä työn ja vapaa-ajan yhdistyminen. Sähköisten viestintävälineiden implementoinnin voidaan katsoa tapahtuvan joko organisaatiotasolla tai se voi tarkoittaa myös sitä, miten johtaja tai tiiminvetäjä saa tuotua uutta viestintäteknologiaa osaksi oman tiimensä päivittäistä työntekoa.

Alaluvussa 6.11 on listattu haastateltavien ehdottamia hyviä käytänteitä sähköisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Tiimin vetäjällä on joitakin erityisiä vastuualueita,

mutta monet neuvot soveltuvat niin virtuaalitiimin vetäjälle kuin muillekin jäsenille. Lisäksi pohditaan omassa luvussaan, millä perusteella johtajat valitsevat sopivan kanavan ja kohdentavat viestiään. Tämän luvun lopussa on vielä koottu haastateltavien ehdottamia hyviä käytänteitä sähköisen viestinnän tehostamiseksi. Kuviossa 5 esitetyt osa-alueet muodostavat yhdessä kokonaisuuden, minkä vuoksi niitä tulee tarkastella myös erikseen. Alaluvussa 6.10 käsitellään sosiaalisen median kanavia johtamisviestinnän näkökulmasta.

6.2 Sähköisen viestinnän murroskausi

Sähköinen viestintä ja digitalisoituminen elävät 2010-luvulla murroskauttaan: monet käytetyt termit eivät ole vakiintuneita ja yleisiä toimintatapoja ja linjauksia vielä hahmotellaan organisaatioissa. Haastatteluissa ilmeni, että samoista asioista käytettiin vaihtelevasti eri termejä. Teknologiauudistusten myötä johtajille on tullut uusia sähköisiä viestintävälineitä vuorovaikutuksen luomiseen ja vaikka johtamisen tavoitteet ja tarkoitus eivät siinänsä ole muuttuneet, välineet niiden toteuttamiseen ovat kokeneet suuren muutoksen. Tämän tutkimuksen haastatteluissa johtajat kertoivat käyttävänsä Microsoft Lync-palvelua, mutta haastattelut antoivat viitteitä siitä, että mitään vakiintunutta standardia tai tuotemerkkiä ei vaikuttanut olevan käytössä niin, että kaikkien organisaatioiden voitaisiin olettaa käyttävän yhtä tiettyä ohjelmaa. Microsoft Lync mahdollistaa monille jo ennestään tutun Skype-videopuhelun käyttämisen, mikä osaltaan houkuttelee monia ihmisiä käyttämään Microsoft Lynciä työssään. Sitä mukaa kun vaihtoehdot tuotemerkeissä kasvaa, yhteensopivuuskysymykset voivat olla hyvinkin ratkaisevassa roolissa siinä, mikä tuotemerkki tulee saamaan suurimmat markkinat (Greene 2013.) Sähköisiä kanavia, palveluita ja viestintävälineitä julkaistaan nopealla tahdilla ja joitakin yksittäisiä haastatteluissa esiin tulleita poikkeuksia lukuun ottamatta ihmisillä on hieman vaihtelevia näkemyksiä siitä, millaiseen viestintään kutakin kanavaa käytetään.

Yhteisöllisistä viestintävälineistä, verkkoyhteisöistä ja pikaviestimistä huolimatta sähköposti vaikuttaisi edelleen olevan viestinnän luotetuin pääkanava, johon tulee yleensä jo organisaation määräyksestä reagoida riittävän nopeasti. Haastatellut kertoivat käyttävänsä usein myös perinteisiä viestintäkanavia, kuten tavallisia puhelinsoittoja ja tekstiviestejä alaisilleen. Eräs haastateltava mainitsi, että hän delegoi työtehtäviä alaisilleen ainoastaan matkapuhelimen välityksellä, koska muihin kanaviin ei voi vielä luottaa riittävästi. Tämä näkemys on yhteneväinen muun muassa Bergumin (2009, 55–56, 142) ja Tanin ym. (2012) tutkimustulosten kanssa siinä mielessä, että tärkeissä ja monimutkaisissa asioissa viestinäkanavan kautta saatu välitön palaute ja tarkentavat kysymykset ovat ensisijaisen tärkeitä. Haastateltavien kertomukset viittasivat siihen, että tietoturvan asettamat rajoitteet haittaavat joissain organisaatioissa merkittävästikin sähköistä viestintää.

Etenkin julkisessa organisaatiossa olevat haastatellut korostivat tietoturvan merkitystä, jolloin on varauduttava teknisiin viivytyksiin tai ohjelmistojen välisiin yhteensopivuusongelmiin. Tietoturva on kuitenkin yksi organisaatioiden suurimmista haasteista, joten todennäköisesti organisaatiot eivät ole valmiita ottamaan tietoturvaan liittyviä riskejä sujuvamman viestinnän järjestämiseksi. (Ks. esim. Chaudhary & Lucas 2014.) Näin ollen on hyvin todennäköistä, että tietoturvaan erikoistuneiden asiantuntijoiden apua tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessakin, jotta organisaatioiden välinen sähköinen viestintä on mahdollista tietoturvarajoitteista huolimatta.

Haastateltavien mukaan johtamisviestinnän luonne on muuttunut jokseenkin merkittävästi sähköisten viestintävälineiden ja -kanavien yleistymisen myötä. Kaksi haastateltua korostivat kuitenkin sitä, että uudet viestintävälineet ja -kanavat eivät sinänsä ole täysin uusia keksintöjä, vaan ne ovat ainoastaan hieman kehittyneempi muoto aiemmista keksinnöistä, jolla ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa ja viestiä keskenään. Haastateltavilla oli kuitenkin keskenään melko vaihtelevia näkemyksiä siitä, miten sähköinen viestintä on muuttanut johtamisviestinnän luonnetta ja siten johtajalle asetettuja vaatimuksia. Haastateltavat mainitsivat muun muassa ilmeikkyyden katoamisen sähköisessä viestinnässä, viestien lyhentymisen sekä viestinnän kokonaisvolyymien kasvun. Viestinnän lähtökohdat ovat siten muuttuneet. Lisäksi mainittiin jatkuvan palautteen antamisen merkitys osapuolten välillä, jotta voitiin oikaista nopeasti mahdolliset epäselvyydet. Eräs haastateltava kuvasi omaa näkemystään viestinnän luonteen muuttumisesta seuraavasti:

”Se [sähköinen viestintä] on muuttanu johtamisen luonnetta monellakin tavalla. Osittain hyvässä, osittain pahassa. Nyt on kohtuullisen paljon tarjolla viestintävälineitä, joilla pystyy helposti puhuun isoille yleisöille, vaikka ympäri maailmaa. Perus tämmöset Lyncit tai Skypet tms., niin sä pystyt niillä näyttämään sun kalvot ja puhumaan sun asian – vois sanoa melkein rajattomalla määrällä ihmisiä. Sanotaan niin ku tuhansille ihmisille kerralla. Parin tuhannen ihmisen kokous on hyvin helppo järjestää. Kalenterikutsu vaan ulos ja sit puhuun. Ei tarvi mitään ihmeellistä.”

(viestintäjohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

Yhden haastatellun mukaan sähköinen viestintä on muuttanut johtamista niin, että johtajan tulee osata kiteyttää ja tiivistää omaa viestiään sekä varmistella aiempaa enemmän, ovatko alaiset ymmärtäneet ohjeistukset ja tehtävänannot oikein. Tämä vaatii haastateltavan mukaan kirjallisen materiaalin lisäksi myös suullista keskustelua asioista. Toisen haastateltavan mukaan sähköistä viestintää käyttävän johtajan oma asenne korostuu, koska sillä on merkittävä vaikutus alaisten aktiivisuuteen uuden viestintäteknologian omaksumisessa ja käytössä. Tämä on yhdenmukainen Rustholkarhun (2014, 52) näkemysten kanssa. Lisäksi johtajan tulee järjestää tiimin työskentely niin, että sähköisten

viestintävälineiden ja viestintäkanavien käyttö on luonnollinen, sisäänrakennettu osa päivittäistä työskentelyä (vrt. Rintala 2012, 136–137). Loput haastateltavista kertoivat sähköisen viestinnän muuttaneen johtamista niin, että johtajilta vaaditaan ymmärrystä siitä, mikä on eri kanavien tarkoitus ja minkä tyylliseen viestintään eri kanavat soveltuvat. Esille nousivat myös tiedon jakamisen tärkeys sekä sähköisen johtamisviestinnän myötä lisääntynyt tarve mentorointi-tyyppiselle johtamiselle.

Erään haastateltavan mukaan sähköiset viestintävälineet ja -kanavat ovat tuoneet johtamisviestintään uusia elementtejä ja mahdollistaneet monipuolisemman viestinnän. Haastateltavan mukaan viestien toistot ovat lisääntyneet sähköisen viestinnän myötä ja eri viestintävälineillä ja -kanavilla voi vahvistaa pääviestiä. Haastateltava kuvasi johtamisviestinnän luonteen muuttumista seuraavasti:

”[Sähköinen viestintä] auttaa siinä, et sä pystyt käyttään eri kanavia, jos sulla on laaja organisaatio – mä esimerkiks pidän tällösiä Lync-palaverieja koko organisaatiolle, se tuntuu hassulta, et sä puhut ku johonkin tyhjiöön. Siellä on kaikilla muilla mutella mikrofonit ja siellä on 300 ihmistä kuuntelemassa ja mä höpötän siellä. Siinä joutuu itekin opetteleen sitä viestintää eri tavalla, kun sulla ei oo kehon kieltä mukana.”

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

Saman haastateltavan mukaan sanat ovat vain pieni osa viestintää ja siksi sähköisessä viestinnässä voi olla aluksi totuttelemista ja se saattaa tuntua teennäiseltä. Erään haastateltavan mukaan yksi sähköisen viestinnän haasteista on juuri siinä, että sähköisessä viestinnässä argumentoinnin tulee tapahtua verbaalisesti. Toisin sanoen haastateltavan mukaan sanoilla on paljon suurempi merkitys virtuaalisessa kuin fyysisessä viestinnässä, jolloin kehonkieli voi kompensoida ja täydentää sanallisia puutteita. Saman haastateltavan mukaan kehonkieli ja inhimilliset seikat voivat myös edesauttaa sitä, että fyysisessä keskustelulle kuulijoille jää hyvä tunne, vaikka johtajan verbaalinen viestintä olisikin puutteellista.

Voidaan siis sanoa, että haastateltavilla oli keskenään melko erilaisia näkemyksiä siitä, miten viestinnän sähköistyminen on muuttanut johtamisen luonnetta. Tämä kertoo siitä, miten monimutkainen ilmiö sähköinen johtamisviestintä on ja miten eri tavalla ihmiset voivat nähdä johtajille asetetut vaatimukset, jotka korostuvat sähköisessä viestinnässä. Tämä puolestaan viittaa siihen, että ihmisten tulisi keskustella paljon omista näkökulmistaan, periaatteistaan ja arvoistaan, kun työtä tehdään sähköisten viestintävälineiden ja kanavien kautta: jos johtajat näkevät sähköisen viestinnän tuomat muutokset johtamisen luonteeseen monella eri tavalla, miten paljon heidän käytännön toimintansa poikkeaa toisistaan? Koska ihmisillä on niin erilaisia näkemyksiä, korostuu yhteisten toimintatapojen sopiminen virtuaalisessa työskentelyssä.

Organisaatiokulttuurit muuttuvat hitaasti, kun uudet sukupolvet luovat hiljalleen uutta kulttuuria. Haastateltavien kertomuksista nousi esiin, että sähköisen kulttuurin edistämisessä erityisen tärkeää on keskustella organisaatioissa aktiivisesti siitä, miten asiat nähdään ja miten niitä halutaan kehittää. Myös johtajilla on tärkeä rooli siinä, että he käyttävät sähköisiä viestintävälineitä, jotka aidosti helpottavat tai tehostavat henkilöstön työtä. Haastateltavien kertomusten perusteella vaikuttaisi siltä, että sähköisiä kanavia ja viestintävälineitä on jo riittävästi, mutta niiden käyttöön haetaan ennen kaikkea yhteneväisyyttä ja johdonmukaisuutta. Sähköinen viestintäkulttuuri muodostuu globaalilla tasolla, mikä osaltaan voi selittää kulttuurin ja siihen kuuluvien toimintatapojen hidasta muotoutumista. Haastatellun teknisen asiantuntijan mukaan yksilöt muuttavat organisaatiokulttuureja, mutta muutos vaatii aikaa ja jotkut ihmiset eivät ole niin halukkaita uudistamaan toimintatapojaan ja ajatteluaan kuin toiset. Haastateltava kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Sellasia ihmisiä tarvitaan, jotka olis innostuneita näistä asioista ja veis niitä asioita eteenpäin, mutta on se aika raskasta hommaa käännyttää koko organisaatiota. Vaikka se oliskin ylemmältä johdolta sanottu, että näin tullaan tekemään, mutta silti ollaan konservatiivisia tekemään niitä. Tietenkin toinen [asia] on varmaan se, että nähdään kaikki uus tämmösenä ”ylimääräsenä”, et silti pitää tehdä ne vanhatkin jutut. Et se on tuplatyö.”

(yhteisöllisiin viestintävälineisiin erikoistunut tekninen asiantuntija kansainvälisessä yrityksessä)

Haastatteluissa eniten mainittu sähköinen yhdistetty viestintäalusta oli Microsoft Lync, joka oli viiden haastateltavan organisaatioissa käytössä. Yksi haastateltavista kertoi käyttävänsä lisäksi WebEx-verkkoneuvotteluohjelmaa. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä Lync-ohjelmaa todella aktiivisesti, jotkut jopa useita kertoja päivässä. Tavallisesti Lync oli auki haastatelluilla koko ajan ja joissain tapauksissa sillä soitettiin tavallisia puheluita, jotka ennen tehtiin matkapuhelimella. Haastateltavien mukaan Lync oli kätevämpi erityisesti kahdenkeskisissä verkkoneuvotteluissa, mutta esimerkiksi silloin, kun mukana oli monen hengen tiimejä, verkkoneuvottelu oli parempi käydä erillisessä neuvottelutilassa. Eräs haastateltava kuitenkin mainitsi, että kaikissa maissa alaisilla ei ollut mahdollista varata verkkoneuvotteluhuonetta tai se oli hankalaa. Tästä syystä kyseinen haastateltava oli sopinut tiiminsä kesken käyttävänsä verkkoneuvotteluissa Lynciä, paitsi niissä erityistilanteissa, kun ylemmältä johdolta tulisi määräys käyttää erillistä videoneuvottelu-ohjelmaa.

Koska uusia ohjelmia ja viestintävälineitä tulee jatkuvasti markkinoille, organisaation yhteydenpito kumppaneihin ja asiakkaisiin saattaa kaatua siihen, että organisaatioilla on

käytössä keskenään sopimattomia viestintävälineitä tai -ohjelmia. Yhteisen viestintäkanavan tai -välineen löytäminen on siis ensisijaisen tärkeää, jotta vuorovaikutusta kumppaneihin ja asiakkaisiin voidaan kehittää. Nähtäväksi jää, mikä ohjelma saa parhaiten jalansijaa, koska vielä ei ole vakiintunutta standardia siitä, mitä tuotemerkkiä käytetään. Haastattelujen perusteella organisaatioilla on tapana ostaa sähköiset viestintävälineet yhdistettynä pakettina, jotta voitaisiin yhtenäistää organisaation sisäisiä toimintatapoja, kun koko henkilöstöllä on lähtökohtaisesti samat viestintävälineet käytössään. Erityisesti tietoturvaan liittyvät seikat tuottavat ongelmia siihen, että eri ohjelmia ei voida käyttää keskenään organisaatioiden välillä. Haastatteluista kävi ilmi myös nouseva kiinnostus Microsoftin SharePoint-ohjelmaa kohtaan. Se tarjoaa valikoiman viestintävälineitä intranetin luomiseen, tiedostojen jakamiseen ja muuhun sosiaaliseen ryhmätyöhön. (SharePoint training 2015.)

6.3 Sähköisten viestintävälineiden käyttöönotto ja hyödyt

Sähköisten viestintävälineiden implementoinnissa on nähtävissä siirtymävaihe, jossa IT-osastojen merkitys ostoprosessissa ja uuden teknologian käyttöönotossa vähenee – yhä useammin liikkeenjohdossa olevat henkilöt, henkilöstö-osasto tai henkilöstön kehittämisosasto vastaa uuden viestintäteknologian tuomisesta organisaatioon (Makovsky 2013). Haastattelut antoivat hieman viitteitä siitä, että sähköisiä viestintävälineitä on sitä luontevampi käyttää, mitä nuorempi sukupolvi on kyseessä. Tästä ei kuitenkaan voida tehdä suoraa johtopäätöstä siihen, että esimerkiksi muutosvastarinnan vahvuus olisi ikäkysymys: erään haastateltavan mukaan hänen vanhin työntekijänsä oli aktiivisin käyttöönottaja, kun uutta sähköistä teknologiaa otettiin käyttöön. Iän lisäksi uusien viestintävälineiden implementointiin vaikuttavat siis myös yksilökohtaiset erot, kuten henkilön oma asenne ja kiinnostus.

Etenkin alkuvaiheessa sähköiset viestintävälineet eivät välttämättä toimi täydellisesti, jolloin henkilöstöltä vaaditaan kärsivällisyyttä. Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että kaikkien osa-alueiden ei ole tarpeellista toimia, mikäli tärkeimmät asiat voidaan kuitenkin välittää toiselle osapuolelle. Esimerkiksi ääniyhteys ja tiedostojen jakaminen voivat olla riittäviä keskustelun ja toisen osapuolen ymmärtämisen kannalta. Tämä on yhdenmukainen Boulen (2008, 28–31) näkemysten kanssa. Tällainen asenne on tietenkin yksilökohtaista: joidenkin mielestä verkkoneuvottelu voi olla epäonnistunut, mikäli yhteyden kaikki osa-alueet eivät toimi moitteettomasti. Saman haastatellun mukaan tunnelma saattaa tällaisissa tilanteissa ”lässähtää”, mikä voi osaltaan vaikuttaa joidenkin mukana olevien keskittymiseen tai motivaatioon.

Haastateltu tekninen asiantuntija nosti esille kysymyksen siitä, mikä motiivi organisaatioilla on sähköisten viestintävälineiden käyttöönotossa: mietitäänkö yrityksissä yhteisöllisten viestintävälineiden käyttöönottoa työntekijää vapauttavalla tavalla vai säästöjä tekevänä ratkaisuna? Yhteisöllisten ja sähköisten viestintävälineiden etuina pidetään tavallisesti säästöjä matkakustannuksissa ja matkustamiseen kuluvasa ajassa, mutta näkökulmaa muuttamalla olisi mahdollista innostaa henkilöstöä käyttämään uutta viestintäteknologiaa, kun tuotaisiin enemmän esille sen tarjoamat mahdollisuudet ja edut. Esimerkiksi nuoria työntekijöitä saattaa kiinnostaa sähköisen viestinnän tarjoamat joustavat työajat (Petković, Oreļ & Lukić 2014, 227). Virtuaalisuutta voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän muun muassa rekrytoinnissa, perehdyttämisessä sekä säännöllisen koulutuksen tarjoamisessa työntekijöille. Esimerkiksi tilintarkastusyriitys KPMG on järjestänyt maailmanlaajuisia rekrytointitapahtumia virtuaalisesti. (Nessler 2014, 49–50). Sähköisen viestinnän ja virtuaalisuuden lisääntyminen työyhteisöissä ei tarkoita pelkästään muutosta viestinnässä, vaan se vaatii kokonaisvaltaisemman muutoksen organisaation toimintaan, kulttuuriin ja ajattelutapaan. Petković ym. (2014, 230) ovat tutkineet tätä muutosta serbialaisesta näkökulmasta, mutta muutoksen laajuus tulee ymmärtää joka maassa, jossa viestintäteknologian käyttöä lisätään.

Haastateltu tekninen asiantuntija korostaa uuden viestintäteknologian implementoinnissa, että viestintävälineille ja -työkaluille tulisi olla etukäteen mietittynä käyttötarkoitus. Tärkeää on, että ihmiset ottavat viestintävälineet heti osaksi arkista työtään ja prosesseja. Haastatellun asiantuntijan mukaan uudet viestintävälineet annetaan ideaalitilanteessa jo olemassa olevalle työtiimille ja muutetaan olemassa olevaa työprosessia tai vaihetta niin, että uusi viestintäväline tuodaan vanhan tilalle. Toisin sanoen uusi viestintäväline tulisi implementoida mahdollisimman luonnolliseen ympäristöön, jotta sen todellinen toimivuus ja pätevyys voidaan arvioida luotettavasti. Tällainen toimintatapa on yhdenmukainen muun muassa Rintalan (2012, 136–137) suositusten kanssa siitä, miten uutta teknologiaa tulisi ottaa yrityksissä käyttöön.

Implementoinnin onnistumiseen vaikuttaa henkilöstön työn luonne ja kulttuuritausta: millä tasolla ihmisten teknologinen osaaminen on ja mikä viestintäkanava sopii luontevasti heidän arkiseen työhönsä. Ihmiset ottavat uuden sähköisen viestintävälineen käyttöön helpommin, jos se tarjoaa apua käytännön työhön ja viestintävälinettä käyttävillä henkilöillä, osastoilla tai yksiköillä on asiaa toisilleen. Haastatellun viestintäjohtajan mukaan etenkin suurissa yrityksissä kannattaa katsoa henkilöstön demografia-jakaumaa, jotta voidaan päätellä, millainen viestintä ja kielen käyttäminen on heille luontaista (vrt. Pineda 2014). Esimerkiksi tuotantotyöntekijöitä on turha kannustaa käyttämään keskustelufoorumeja, mikäli tietokoneet eivät ole osa heidän arkeaan. Myös sukupolvi vaikuttaa henkilöstön viestintätyyleihin.

Haastatellun viestintäjohtajan mukaan osapuolilla on oltava joitakin yhteisiä asioita ja intressejä arkisessa työssä, ennen kuin johtaja voi olettaa ihmisten keskustelevan strategisista asioista keskenään. Toisin sanoen työntekijöiden tulee olla toistensa kanssa tekemisissä operationaalisten asioiden parissa, ennen kuin heidän on mahdollista keskustella strategiatason asioista hedelmällisesti. Strategiat ovat usein niin suuria ja monimutkaisia kokonaisuuksia, että niiden pohjalle vaaditaan ensin arkisempaa keskustelua ja suhdetta ihmisten välillä. Strategia saattaa olla itsessään melko kaukainen ja jokseenkin epäselvältä tuntuva asia, mutta kun sen yhteys saadaan kirkastettua arkisiin työtehtäviin ja toimintaan, henkilöstön on helpompi ymmärtää strategian merkitys. Haastateltavan näkemys on yhdenmukainen muutosjohtamiseen keskittyneen Meretniemen kanssa, jonka mukaan yritysten strategiat ovat usein niin monimutkaisia, että edes yrityksen johto ei ymmärrä sen omaa strategiaa yksiselitteisesti (Dingle Oy 2014).

Haastatellun teknisen asiantuntijan mukaan yritykset keskittyvät etsimään teknisiä ratkaisuja yksittäisiin viestinnän ongelmiin, vaikka viestinnän verkostoja ja välineitä tulisi suunnitella kokonaisuutena niin, että se mahdollistaa vuorovaikutuksen koko laajan verkoston eli myös asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Haastatellun kokemukset tukevat Hoffmanin (2014) näkemyksiä siitä, miten verkostoiden merkitys tulee kasvamaan ja viestintäteknologia ja sosiaalinen media tulevat olemaan tärkeä osa verkostojen luomista ja laajentamista. Saman haastatellun asiantuntijan mukaan erillisistä ohjelmista seuraa se, että ohjelmat tai viestintävälineet eivät ole yhteensopivia, mikä rasittaa myös henkilöstöä. Hänen mielestään organisaatioiden uudistamismalli on hyvin varovainen ja prosesseja viilataan, mutta niitä ei olla valmiita uudistamaan radikaalisti. Khatuan (2105) mukaan organisaatiot tulevat siirtymään teknologiaan, joka tulee uudistamaan organisaatioiden tavan toimia ja viestiä (engl. *disruptive technologies*). Teknologaviestinnän uudistamiseen liittyy osaltaan myös 2014 tehty tutkimus transformationalisesta johtajuudesta: koska teknologiauudistukset eivät ole ainoita merkittäviä muutoksia 2010-luvun organisaatioissa, näyttäisi siltä, että yhä enemmän on tarvetta pioneerihenkisille johtajille, jotka eivät pelkää muutoksia, ovat valmiita kannustamaan ja tukemaan henkilöstöään ja ohjaamaan organisaatiota itsevarmasti oikeaan suuntaan (Bottomley, Burgess & Foxx III 2014). Saman haastatellun mukaan suurin ongelma on pioneerihenkisyyden puute ja liian turvallisen tien valitseminen, vaikka johdon esimerkistä voisi ”parhaimmillaan alkaa positiivisen kokeilemisen kierre”. Toisaalta asiantuntija kertoi ymmärtävänsä, miten taloudellisesti vaikeina aikoina organisaatiot ovat luonnollisesti varovaisia suurten investointien kanssa.

Rajakallion (2012) mukaan henkilöstö tulisi kouluttaa kunnolla, jotta uuteen viestintäteknologiaan investointi kannattaa. Haastatellulla teknisellä asiantuntijalla oli tässä asiassa samansuuntaisia näkemyksiä: haastateltavan mukaan henkilöstölle tulisi tarjota riittävästi koulutusta uusien sähköisten viestintävälineiden käyttöön ja niille tulisi olla heti valmiina käyttötarkoitukset henkilöstön jokapäiväisessä työssä.

”Usein se on vähän niin, että heitetään työkalut vaan eikä panosteta henkilöstön koulutukseen. Mutta toisaalta ne työkalut on sellasia, että ne liittyy johonkin tiettyyn prosessiin. Tietysti henkilöstö on helpointa saada opimaan, kun niitten on vaan pakko tehdä niitä prosesseja läpi, niin ne työkalut liittyy niihin prosesseihin oleellisena osana. Et jos haluaa jonkun työkalun käyttöön, niin sille pitää olla se käyttötarkotus ihan varmasti siellä organisaatiossa.”

(yhteisöllisiin viestintävälineisiin erikoistunut tekninen asiantuntija kansainvälisessä yrityksessä)

Yhteisöllisiin viestintävälineisiin erikoistunut tekninen asiantuntija kertoi haastattelussa, miten organisaatioiden IT-osastojen rooli on vähentynyt selkeästi uusien sähköisten viestintävälineiden ostoprosessissa. Yhä useammin päätökset tehdään suoraan viestinnän tai kehitysyksikön kanssa niin, että IT-osasto on mukana lähinnä toteuttamassa implementointia tai selvittämässä mahdollisia rajoitteita implementoinnissa. IT-osastolta ei siis useinkaan kysytä edes lupaa uuden viestintäteknologian käyttöönotossa. Erityisesti pilvipalveluiden yleistyminen on vaikuttanut siihen, että implementoinnin voi tehdä suoraan organisaation liiketoiminta-osastojen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että viestintäteknologiaa ei voida enää erottaa niin selkeästi omaan yksikköönsä, vaan se on olennainen osa henkilöstön päivittäistä työskentelyä.

6.4 Viestin kohdentaminen ja oikean kanavan valinta

Haastateltavat mainitsivat useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat viestin muodostamiseen ja tarkoitukseen sopivan viestintäkanavan tai -välineen valintaan. Joillakin haastateltavilla tämä oli suunniteltua, mutta jotkut kertoivat viestintäkanavan valinnan perustuvan intuition tai viestintäkanavan valinta oli muuten tiedostamatonta. Viestintäkanavan valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa viestin luonne ja kiireellisyys, kuinka henkilökohtainen tai arka asia oli kyseessä, miten nopeaa palautetta tarvitaan ja vastaanottajaan liittyvät tekijät.

Lengel ja Daft esittelivät vuonna 1988 mediarikkausteorian, jonka mukaan viestintäkanava on sitä rikkaampi, mitä enemmän informaatiovinkkejä se pystyy välittämään. Näitä informaatiovinkkejä ovat muun muassa palautteen antamisen nopeus, miten monimuotoista se on kielellisesti ja miten henkilökohtaisesti se kohdistuu vastaanottajaan. Tällöin viestintäkanavan valinta vaikuttaa siihen, miten tarkasti viestin eri vivahteita on mahdollista lukea. Kanavien rikkaus nähdään hierarkkisesti niin, että kasvokkainen tapaaminen on rikkain viestintämuoto. Sen jälkeen tulevat rikkausjärjestyksessään puhelimesta

puhuminen, sähköposti, henkilökohtainen kirjoitettu viesti, virallinen kirjoitettu viesti ja virallinen numeerinen viesti sekä viimeisenä tietokoneella lähetetty viesti. (Lengel & Daft 1988; Hildreth & Kimble 2004, 310.) Vaikka teoriolla on totuus pohjaa vielä nykypäivänä, tulee kuitenkin ottaa huomioon, että teorian julkistamisen jälkeen sähköiset viestintäkanavat ovat muuttuneet huomattavasti rikkaammiksi ja ne voivat siten mahdollistaa intensiivisenkin vuorovaikutuksen ihmisten välillä. (Ferrazzi 2014).

Niin aiemmat tutkimukset (ks. esim. Bergum 2009, 55–56, 142; Tan ym. 2012) kuin tämän tutkielman haastateltavien kertomukset viittaavat kuitenkin siihen, että väärinymmärrysten mahdollisuus lisääntyy sitä mukaa kun median rikkaus heikkenee: esimerkiksi monimutkaiset ja hankalat asiat selviävät usein puhelimesta paremmin ja nopeammin kuin sähköpostin lähettäminen, jolloin viestin lähettäjä ei voi olla varma viestin vastaanoton ajankohdasta tai sen aiheuttamista reaktioista. Eräs haastateltava kuvasi onnistuneen viestinnän tunnistamista seuraavasti:

”Tietysti sen itse yhteyden aikana se on aika selkeätä, millon se viesti on suurin piirtein ymmärretty, se ilmenee niistä palautteista kyllä. Semmonen kokonaisvaikutus, millon sen voi katsoa nimenomaan juuri tämän yhteyden tai tämän kanavan kautta käytettynä olleen onnistunutta, niin sitä on vaikea sanoa.”

(apulaisjohtaja julkisessa organisaatiossa)

Haastateltavien kertomusten perusteella näyttäisi siltä, että sähköposti on edelleen kaiken viestinnän yhdistäjä, jonka kautta saadaan tietoa muiden kanavien sisällöistä. Muihin viestintäkanaviin tai -välineisiin ei vielä luoteta niin paljoa, että niillä voitaisiin täysin korvata sähköposti. Muut viestintäkanavat kuin sähköposti nähtiin ikään kuin täydentävän viestintää ja antavan keskustelualustoja eri tarkoituksiin. Haastateltavat ilmaisivat olevansa melko turhautuneita sähköpostin käyttämiseen, mutta toisaalta kenelläkään ei ollut ehdottaa toista viestintäkanavaa tai -välinettä, joka täysin korvaisi sähköpostin käytön. Esimerkiksi yhden haastateltavan mukaan verkkoyhteisöt olivat hänen asiantuntijatyössään todella tärkeitä, kun taas viestintäjohtajana työskentelevän mukaan verkkoyhteisöt jäävät usein kiireisiltä ihmisiltä seuraamatta.

Haastateltavat kertoivat, että viestintäkanava vaihteli alaisesta riippuen. Moni haastateltavista mainitsi, että joidenkin alaisten tai kollegoiden kanssa välit olivat normaalia läheisemmät, minkä vuoksi heidän kanssaan tuli usein käytettyä esimerkiksi matkapuhelinta. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Aika paljon käytän samoja, mutta on joitakin kenelle tykkään mieluusti soittaa. Et ehkä mulla on kuitenkin tullu näitä ns. suosikkeja, joille soittaa nopeesti. Ensin kysyy chattailemalla et ’sopiiko että soitan?’ Sit on toisia, joiden kanssa se on enemmän sähköpostia tai sitten odottaa niitä kuukausipalavereita. Et kyllä ne on pikkusen eri arvosessa asemassa välillä. Ja sit mulla on yks kokeneempi henkilö mun tiimissä, jonka kanssa myös sparataan, et pyydän häneltä joskus sparrausta johonkin asiaan.”

(Pohjoismaisen virtuaalitiimin vetäjä)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että viesti on aina räätälöitävä kuhunkin sähköiseen kanavaan sopivaksi. Erilaisia kanavia ei ole järkevää käyttää ainoastaan siksi, että ne on saatavilla, vaan käytettävän sähköisen kanavan tai viestintävälineen on aina sovittava haluttuun tarkoitukseen ja ympäristöön. Toisinaan matkapuhelin on edelleen paras viestintäväline, etenkin kiireisissä työtilanteissa. Viestintäkanavien käyttöön vaikuttavat osaltaan organisaatiokulttuuri tai jopa kyseessä olevan maan kulttuuri, jotka määrittelevät, millaiset toimintamallit ovat sosiaalisesti hyväksyttäviä.

Viestin kohdentaminen tietyille kohderyhmälle on olennaista niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Johtajan tulee esimerkiksi käyttää kohderyhmälle sopivia termejä ja viestintätyyliä, jotta viestit puhuttelevat haluttua tasoa organisaatiossa. Erään haastateltavan mukaan yksi viestinnän suurimpia haasteita on muokata viesti niin, että se puhuttelee kohderyhmää mahdollisimman hyvin, jolloin viestillä on toivottu vaikutus. Viestin pystyy haastateltavan mukaan kohdistamaan sitä paremmin, mitä syvemmin tietää vastaanottajan maailmankuvasta, intresseistä ja ajatuksista. Strategia tulee esittää suoritettavan tason henkilöstölle hyvin konkreettisina esimerkkeinä. Haastateltavan mukaan eri organisaation tasoille tehtävän viestinnän tulisi olla kuitenkin yhdenmukainen johdolta tulevan linjauksen kanssa. Hänen mukaansa henkilöstölle tulee olla selkeää, miten strategiatason muutokset parantavat käytännössä loppuasiakkaalle tarjottavan palvelun tasoa.

6.5 Yleisimmät ongelmat ja vaatimukset virtuaalisessa johtamisviestinnässä

Tiimien johtaminen virtuaalisesti ja siihen liittyvä viestintä on monessa mielessä usein haasteellisempaa kuin perinteinen kasvotusten johtaminen. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että johtajalta vaaditaan enemmän tai ainakin erityyppistä johtamistapaa. Jonkun verran on tutkittu sitä, millaisia haasteita johtajat ovat kokeneet etäjohtamisen suhteen ja tulokset ovat vaihdelleet jonkin verran toisistaan. Tutkimuksissa on kuitenkin toistuvasti mainittu ongelmat viestinnässä, alaisten ohjaaminen ja valvominen sekä organisaatiokult-

tuurin ylläpitäminen. (Bergum, 2009, 11.) Monet organisaatiot käyttävät virtuaalokokouksiin verkko- ja puhelinneuvotteluja. Haastateltavien kokemusten mukaan yleisimmät ongelmat verkko- ja puhelinneuvotteluissa on pitkät yksinpuhelut, ihmisten huono keskittyminen, neuvottelujen pitkä kesto sekä käsiteltävien asioiden suuri määrä. Ongelmat johtuvat pääosin siitä, että inhimillisiä tekijöitä ja ihmisten käyttäytymistä ei oteta riittävästi huomioon ja kokouksia ei suunnitella siten realistisesti.

Jokainen haastateltava kertoi kokeneensa jonkinasteisia väärinymmärryksiä sähköisen viestinnän kautta, mikä ei sinänsä kerro sähköisen viestinnän luonteesta mitään erityistä, sillä väärinymmärryksiä tulee usein myös kasvokkaisessa viestinnässä. Väärinymmärrysten taso kuitenkin vaihteli sen mukaan, mitä viestintävälinettä tai -kanavaa käytettiin. Myös muut tekijät vaikuttivat väärinymmärrysten syntymiseen. Toisin sanoen ei voida väittää, että mitä rikkaampaa mediaa käytetään, sitä vähemmän osapuolilla tulee väärinymmärryksiä. Rikkaamman median käyttäminen kuitenkin antaa paremman todennäköisyyden sille, että osapuolet ymmärtävät toisiaan paremmin. Haastateltavilla oli jokseenkin samanlainen näkemys siitä, että mitä monimutkaisempi tai arkaluontoisempi asia oli kyseessä, sitä rikkaampaa mediaa viestinnässä alaisen kanssa tuli käyttää. Tämä viittaa siihen, että alan kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten (ks. esim. Bergum 2009) suositukset vastaaviin tilanteisiin toteutuvat myös käytännössä.

Työntekijöiden kokonaistilannetta ja yleistä hyvinvointia voi olla vaikeaa hahmottaa, jos fyysisiä tapaamisia johtajan ja alaisen välillä on harvoin. Koska sopivan työmäärän antaminen on haasteellista, saattaa ylikuormittuminenkin selvitä johtajalle vasta silloin, kun tilanteelle ei ole mitään enää tehtävissä. Eräs haastateltava kuvasi etäjohtamisen haasteita seuraavasti:

”Kyllä se [suhteen luominen etänä työskentelevään alaiseen] tuntui [työlämmältä] ja siinä oli koko ajan sellanen huono omatunto itsellä ja varmaan hänelläkin, että pystykö sitä työtä valvomaan tarpeeksi tarkasti ja antamaan niitä tehtäviä, ettei antanu liikaa tai liian vähän. Juuri sellanen kuormituksen kontrollointi tuntu aika hankalalta. - - Sitä pitää pystyä seuraamaan ja monesti kun nähdään päivittäin, kyllä sen alkaa näkemään, tekeekö ihminen liikaa töitä. Tää on tää etäyhteyden ongelma, että sitten ei nää muuta kun niiden sairaspöissaolojen kautta.”

(apulaisjohtaja julkisessa organisaatiossa)

Moni haastateltava kertoi, että alaisen tunnetilojen tunnistamisen ja tulkinnan vaikeus teetti haasteita johtamiselle. Esimerkiksi alaisen turhautumista tai stressaantunutta olotilaa oli vaikea tunnistaa, etenkin jos johtaja ei itse osannut esittää oikeita kysymyksiä alai-

selle. Mikäli näitä ei ole mahdollista tunnistaa ajoissa, johtaja voi olla pitkäänkin tietämättömän alaisen kokonaisuhyvinvoinnista tai mahdolliset sosiaaliset ongelmat voivat jäädä huomaamatta.

Zhang (2013, 247–274) on tutkinut ihmisten tunteiden merkitystä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka tunteiden ja teknologian välistä suhdetta on tutkittu jo tietotekniikan alkuajoista lähtien, siihen liittyvät tutkimukset ovat kuitenkin puutteellisia ja keskenään vertailukelvottomia. Tunteet, mielialat ja tuntemukset vaikuttavat merkittävästi ihmisen tietämykseen ja käyttäytymiseen, minkä vuoksi myös teknologian kautta koettuja tuntemuksia tulisi tutkia laajemmin. Bergumin (2009, 141) mukaan median tulee olla sitä rikkaampi, mitä huonommin tai vähemmän aikaa osapuolet ovat tunteneet toisensa. Siksi johtajan tulisi pohtia, miten teknologian avulla on mahdollista vaikuttaa alaisen tunnetiloihin, joilla on suuri merkitys esimerkiksi alaisen motivaatioon. Tunnepohjaisten tekijöiden tutkinnalle asettaa luonnollisesti haasteita se, että tutkinnan kohteena ovat ihmisten subjektiiviset tuntemukset ja kokemukset. Eräs haastatelluista kuvasi tunnetilojen tulkitsemista seuraavasti:

”Virtuaalijohtamisessa hankaluuksia on ollu siinä, jos ei tunneta kovin hyvin sitä ihmistä, eikä olla todellakaan esimerkiks koskaan tavannu, vaan se perustuu pelkästään virtuaaliseen, niin toisen tunnetilojen tulkitsemisen voi olla vaikeeta. Voi tulkita äänensävyt väärin.”

(Pohjoismaisen virtuaalitiimin vetäjä.)

Eräs haastateltava kertoi tilanteesta, jossa hänen etäyötä tekevällä alaisellaan oli ilmennyt ylikuormitusta, mutta joka ei tullut ilmi haastateltavalle riittävän ajoissa. Sen sijaan etäyötä tekevän alaisen ongelmat paljastuivat haastateltavalle vasta siinä vaiheessa, kun asialle ei ollut mitään enää tehtävissä. Ongelmat liittyivät alaisen lasten sairasteluun, joten esimies ei olisi luonnollisesti voinut tehdä asialle mitään, mutta haastateltavan mukaan hän olisi huomannut alaisen ongelmat huomattavasti aikaisemmin, mikäli he olisivat tavanneet kasvotusten alaisen kanssa tiiviimmin.

Haastatteluiden perusteella verkkoneuvottelujen pitämisessä suurin ongelma on liian pitkä kesto ja siihen liittyvät keskittymisongelmat. Kertomusten taustalla oli nähtävissä kokemus, että kaikki palaverit eivät toisinaan olleet lainkaan tarpeellisia, palaverit olivat heikosti suunniteltuja tai palaverien tavoitteet eivät olleet selviä. Haastateltavilla oli hie-man poikkeavia näkemyksiä siitä, mikä on sopiva pituus verkkoneuvottelulle: lyhin suositeltu kesto oli 45 minuuttia ja pisin kesto 2 tuntia. Kaikilla haastatelluilla oli kokemuksia siitä, että ihmiset tekevät verkkoneuvottelujen tai puhelinkonferenssien aikana omia töitään tai muuten eivät kiinnitä huomiota verkkoneuvotteluun. Voidaan siis sanoa, että verkko- tai puhelinneuvottelujen vetäjillä on liian optimistinen käsitys siitä, miten kauan he pystyvät pitämään neuvotteluun osallistuvien mielenkiinnon yllä.

”Taitaa olla 45 minuuttia sellanen aika, et sen jälkeen varmaan 80 prosenttia ihmisistä tekee jo jotain muuta. Et ei tunnusteta niitä tosiasioita siitä, että ihmiset ei vaan voi keskittyä 20 minuuttia pidempään, vaikka mikä olis. Et se pitää jotenkin jakaa tai mieluummin järjestää 10 erillistä 20 minuutin callia, kun se et sä yrität vetää kerralla koko jutun, et ’kukaan ei poistu, ennen ku nää on kaikki asiat käyty läpi’. Niin siitä ei jää mitään käteen.”

(viestintäjohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

Koska haastatteluissa ilmeni, että ihmiset käyttivät omia tietokoneitaan verkkoneuvotteluissa, voi työyhteisö myös sopia, että niiden käyttö ei ole sallittua verkkoneuvottelujen aikana. Erään tutkimuksen (Aguilar-Roca, Williams & O’Dowd 2012) mukaan manuaalisia muistiinpanoja tekevien opiskelijoiden menestys kurssikokeissa oli selkeästi parempi kuin niiden opiskelijoiden, jotka käyttivät tietokonetta luennoilla. Vaikka tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan verrata työyhteisö-kontekstiin, antaa se kuitenkin viitteitä siitä, että tietokoneen pois jättäminen parantaa keskittymistä ja oppimista. Niinpä työyhteisöjen kannattaa pohtia, tehostaisiko tietokoneiden poisjättäminen kokouksia, koska osallistujat voivat keskittyä kokoukseen ilman tietokoneiden tuottamia häiriöitä. (Aguilar-Roca ym. 2012.)

Tiedon määrän lisääntymisen myötä tiedon johtamisesta ja sen hallinnasta on tullut yksi organisaatioiden suurimmista haasteista. Haastatellun teknisen asiantuntijan mukaan yleisimpiä ongelmia ovat muun muassa informaation heikko saatavuus tai sen liiallinen etsiminen organisaation sisällä, oikean asiantuntijan löytäminen sekä yhtenäisten toimintatapojen puuttuminen. Haastateltavat mainitsivat virtuaalisen viestinnän ongelmiksi muun muassa persoonallisuuden ja erilaisten henkilökohtaisten vivahteiden häviämisen, mikä hankaloitti viestin ymmärrystä ja tulkintaa.

”Kaikkein hankalinta tilanne on silloin kun tulee juuri näitä teknisiä ongelmia, ongelmat estää jonkun osan viestintäkanavasta toimimisen, niin tuntuu et kaikki menee pieleen, mikään ei onnistunu. Sillon jää kaikille vähän huono maku siitä.”

(apulaisjohtaja julkisessa organisaatiossa)

Monet haastateltavista toivat esille myös sen, että johtajalla tulisi olla aito kiinnostus teknologiaan ja uudenlaiseen viestintään, vaikka se ei liittyisikään millään tavalla johtajan substanssi-osaamiseen. Tärkeäksi mainittiin myös jatkuva oma-aloitteinen oppiminen ja avun pyytäminen tarvittaessa muilta ihmisiltä. Mikäli johtajan oma tietämyksen taso on heikko tai luontaista kiinnostusta uuteen viestintäteknologiaan ei ole, tämä voi aiheuttaa

riittämättömyyden tunnetta tai muita teknologiaan liittyviä negatiivisia tunteita, kuten Salanova ym. (2013, 422–436) ovat tutkimuksessaan todenneet. Vaikka johtaja itse olisikin pätevä viestintäteknologian käyttäjä, kannattaa hänen ottaa huomioon, että teknologiatason osaaminen voi vaihdella virtuaalitiimin jäsenten kesken. Haastateltavien mukaan johtajan asenteella ja innostuksella on siis suora yhteys henkilöstön asenteisiin ja toimintaan. Eräs haastateltava kuvasi sähköisen viestinnän suurimpia haasteita näin:

”Ensinnäkin pitää tykätä tekniikasta, jos haluaa sitä monipuolisesti käyttää. Et jos on tosi surkea ja peukalo keskellä kämmentä, niin sit kohtaa vaikeuksia ja turhautuu siihen, et ei tää toimi ja käyttää vaan pelkästään kaikista yksinkertaisimpia välineitä. Ja se, että välillä voi olla, et Lync on kaatunu, ni täytyy keksiä äkkiä joku toinen keino, et mitäs nyt tehdään.”
(Pohjoismaisen virtuaalitiimin vetäjä)

Eräs haastateltava kuvaili sitä, miten kasvokkaisessa viestinnässä on huomattavasti helpompi aistia, ymmärtävätkö osapuolet toisiaan. Tämä tunne perustuu puhtaasti intuition ja tunteisiin, mikä osaltaan muistuttaa siitä, kuinka paljon viestinnässä vaikuttaa non-verbaaliset tekijät kuten ilmeet, eleet ja kehon asennot (ks. esim. Oberle 2011, 22–23.) Näiden viestintään vaikuttavien non-verbaalisten signaalien puuttuminen virtuaaliviestinnässä tekee siitä huomattavasti haasteellisempaa. Haastateltavien mukaan ideointi, aivoriivet ja muu spontaani viestintä on ongelmallista virtuaalisesti. Tämä on yhteneväinen myös aiempien tutkimusten kanssa: virtuaalisen viestinnän ongelmana on yleensä nähty erityisesti sen puutteelliset mahdollisuudet epämuodolliseen keskusteluun (Virolainen 2010, 95). Eräs haastateltava kuvasi kokemuksiaan seuraavasti:

”Suurin hankaluus on mun mielestä just se spontaanisuus, et se sähkösten kanavien käyttö menee aika muodolliseksi. Ja sinällään se on aika rajattua, et sellanen innovatiivisuus ja ideoitten heittäminen on hankalaa ja kankeeta. Mä nään sen ongelmalliseksi. Mikä ei myöskään pysty oleen kauheen rennosti ja puheenjohtajan pitää jakaa puheenvuoroja, ettei se sit mee niin, et kukaan ei sano mitään. Et sun täytyy jonkun verran pakotetusti sanoa nimeltä, et ”nyt on sun vuoro ja nyt sun vuoro”, et saat niitä [puheenvuoroja].”
(viestintäpäällikkö julkisessa organisaatiossa)

Haastatteluiden valossa näyttäisi siis siltä, että erityisesti innovointiin ja brainstorm-sessioihin pyrkivien virtuaalitapaamisia tulee järjestää riittävän useasti ja virtuaalitapaamisten on hyvä olla epämuodollisia. Kuten haastatellutkin kuvasivat, ideat syntyvät harvoin pakotetussa tai aikataulutetussa tilanteessa. Yhteensä kolme haastateltavaa korosti

sitä, miten parhaimmat ideat syntyvät vapaamuotoisissa tilanteissa, jolloin ihmisellä on rento ja mukava olla, eikä hänellä ole ulkoista painetta ideoiden synnyttämiseen.

6.6 Sähköinen johtamisviestintä arvojen ja asenteiden välittäjänä

Viestintä heijastaa ennen kaikkea johtajan omaa asennetta ja johtamisfilosofiaa, koska sama asia voidaan ilmaista alaisille monella eri tavalla. Eräällä haastateltavalla oli lukuisia käytännön esimerkkejä siitä, miten johtaja voi kertoa saman tilanteen kahdella eri tavalla, joko kielteisen tai myönteisen näkemyksen kautta. Tämän voidaan katsoa liittyvän valmentavaan johtamistyyliin, jossa tavoitteena on innostaa ja motivoida alaisia. Myös Boulen (2008, 29) mukaan valmentava johtaminen ja mentorointi parantaa virtuaalitiimin jäsenten sitoutuneisuutta ja tuottavuutta. (Boule 2008, 29.) Sama haastateltava kuvasi sitä, miten sähköinen viestintä on hyvä lisä viestintään, mutta todellinen yhteys alaisiin tulee edelleen tehdä kasvotusten. Haastateltava oli johtajana organisaatiossa, jossa oli suuria muutoksia meneillään ja hänen näkemyksensä oli, että henkilöstö kaipaa fyysisiä tapaamisia erityisesti muutostilanteessa: ihmiset haluavat tulla kuulluksi ja esittää myös itse kysymyksiä.

Muutosviestintää käsitelleet tutkimukset (ks. esim. Bergum 2009, 137, 141; Nordin 2014, 135; Sivunen 2006, 19–20) ovat myös jokseenkin yksimielisiä siitä, että suuret muutostilanteet ovat haasteellisia ja vaativat siksi mahdollisimman rikkaan viestintäkanavan tai mieluiten kasvokkaisia keskusteluja. Siksi sähköisen viestinnän varaan kannattaa suurissa muutostilanteissa jättää mahdollisimman vähän. Haastatellun johtajan näkemys Yeomanin (2014) kanssa: molemmat korostavat sitä, että ihmisillä on inhimillinen tarve tehdä merkityksellistä työtä ja halu ymmärtää, miten oma työrooli vaikuttaa koko organisaation toiminnassa. Saadakseen paremman yhteyden alaisiinsa ja lieventääkseen hämmennystä suurissa muutostilanteissa, haastateltu johtaja kertoi käyvänsä säännöllisesti keskusteluja eri liiketoimintayksiköiden henkilökunnan kanssa. Haastateltava johtaja korosti, että eri yksiköissä vieraillessa on tärkeää päästä mahdollisimman samalle tasolle henkilöstön kanssa, eikä tehdä tapaamisista liian muodollisia. Miner (2013) on tutkinut sitä, miten epämuodollinen johtaja eroaa muodollisesta johtajasta: suurin ero on johtajan vastuullisuuden ja vaikutusvallan tasossa. Epämuodollisella johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa paremmin sosiaalisella tasolla henkilöstöön. Tällöin epämuodollisella johtajalla on tärkeä rooli etenkin muutostilanteissa, jotka vaativat erityisen paljon inhimillistä ymmärrystä ja viestintää henkilöstön kanssa. (Miner 2013.) Kyseisen haastateltavan kanssa oli selkeästi nähtävissä, miten epämuodollinen ja helposti lähestyttävä johtaja pystyy vaikuttamaan henkilöstöön aidolla ja uskottavalla tavalla. Sähköisessä vies-

tinnässä ongelma on usein liiallinen jäykkyys ja muodollisuus, joten virtuaalikeskustelutkin voivat olla tuottoisampia, jos tiimin vetäjä osaa luoda rennon ilmapiirin esimerkiksi verkkoneuvotteluissa.

Erään haastatellun kokemukset ovat yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa sen suhteen, että johtajan ei tule liikaa tukeutua sähköiseen viestintään (ks. esim. Bergum 2009, 133–135; Boschma 2005, 69; Ferrazzi 2014, 120–123). Yritysjohdon on suositeltavaa ottaa huomioon myös se, mitkä asiat ovat liian tärkeitä hoitaa virtuaalisesti. Esimerkiksi merkittävässä muutostilanteissa on syytä keskustella henkilöstön kanssa kasvotusten, vaikka se vaatisi paljon matkustamista. Sähköisten viestimien käyttö on usein nopeampaa ja edullisempaa kuin fyysiset tapaamiset, erityisesti silloin kun tiimin jäsenet ovat fyysisesti eri puolilla maailmaa. Mikäli suurissa muutostilanteissa viestintää hoidetaan liikaa sähköisesti, henkilöstöä ei todennäköisesti saada sitoutettua muutoksiin riittävän vahvasti (Nordin 2014, 135). Toisaalta eräs haastateltavista mainitsi, että hän ei tapaa suomalaista alaistakaan kovin usein, koska heidän toimistollaan työntekijät voivat vapaasti vaihdella sijaintiaan ja lisäksi alainen työskentelee välillä kotoaan käsin. Tästä voidaan päätellä, että sitä mukaa kun mobiili eli liikkuva työ yleistyy ja työtä voi tehdä monella eri tavalla, myös samassa toimistossa työskentelevät käyttävät yhä enemmän sähköisiä viestintävälineitä jakaakseen tietoa keskenään. Suurissa muutoksissa on kuitenkin tärkeää sitouttaa henkilöstö kunnolla, jotta se ei tarkoituksella tai tahattomasti sabotoi muutosten läpivientä. Nordinin (2014, 135) mukaan suurissa muutoksissa viestinnän tulee olla jatkuvaa pitkällä aikavälillä, kun taas pienemmissä muutoksissa viestinnän tulee olla tiheää ja usein toistuvaa.

Sähköiseen johtamisviestintään, digitaaliseen aikakauteen ja tiedon avoimeen jakamiseen liittyy tausta-arvona nöyryys ja ymmärrys siitä, että organisaatio ei pysty aina itse tuottamaan kaikkea tarvittavaa, vaan se on jokseenkin riippuvainen ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation ulkopuolisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa (Peltola 2013). Organisaation johto välittää omalla sähköisellä viestinnällään esimerkin alaisilleen, miten heidän toivotaan toimivan, myös sähköisiin kanaviin liittyen. Jos henkilöstön halutaan käyttävän aktiivisesti sähköisiä viestintävälineitä, tulee johtajan olla aidosti itse kiinnostunut ja aktiivinen niiden käytössä. Myös haastateltavat olivat tästä yhtä mieltä. Johtajilla on myös mahdollisuus tuoda omaa johtamisfilosofiansa, arvojaan ja asenteitaan enemmän esille vaikkapa omassa blogissaan tai Twitter-tilinsä kautta, jolloin viestintä tavoittaa niin sisäiset kuin ulkoisetkin kohderyhmät.

Erään haastateltavan mukaan esimiehen tulee esimerkiksi verkkoneuvotteluissa olla aidosti läsnä, kannustaa tiimiään ideoiden kehittämiseen ja jakamiseen sekä kuunnella.

”Nimenomaan et se, joka sitä tiimiä tai yksikköä vetää, täytyy olla aktiivinen näiden kanavien käytössä. Et jos itellä on sellanen asenne, että ei halua käyttää tai ei tykkää niitten käytöstä, niin sillä on suuri merkitys siihen, et saa sen läpi henkilöstölle. Se oma asenne ja aktiivinen käyttäminen, ja se et pystyy itse rohkasemaan niitä omia alaisiaan ja omia tiimin jäseniä käyttämään niitä kanavia myös. Et ne keskenään keskustele – – niiden kanavien tukeminen ja tuominen ne osaks arkipäivää ja niin, et ne kuuluu tähän työntekemiseen sillai ku mikä tahansa. – – Mikäli ei oo teknisesti niin kauheen hyvä, niin pitää vaan pyytää apua ja ohjeistusta.”

(viestintäpäällikkö julkisessa organisaatiossa)

Eräs haastateltavista korosti positiivisuutta useassa eri kontekstissa, mikä vahvistaa ajatusta siitä, että johdon arvojen tulee välittyä johdonmukaisesti kaikessa viestinnässä. Tämä vahvistaa henkilöstön konkreettista tunnetta siitä, että johtajat toimivat myös itse arvojen mukaisesti, eivätkä arvot ole olemassa vain muodon vuoksi.

”Sun pitää kuitenkin johtamisen kautta aina pystyä veivaamaan siihen [viestintään], että minkä takia tää yhtiö on olemassa ja mikä on tää kulttuuri jota me luodaan ja pyrkiä saamaan sellanen kiva positiivinen draivi. Se lähtee siitä, että niistä asioista keskustellaan. Meillä on tämmönen koko henkilöstön kattava arvojumppa alotettu just”.

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

Haastatellut johtajat korostivat muun muassa jatkuvaa oppimista ja aktiivista tiedonhakua, mikä korostuu viestintäteknologian yleistymisen myötä. Haastateltavat olivat yksimielisiä myös siitä, että suuret organisaatio-, ilmapiiri- ja asennemuutokset on tultava organisaation johdolta niin, että he antavat esimerkin muille omalla toiminnallaan ja toimivat siten muutosten ajureina. Yksittäisillä pioneeri-henkisillä työntekijöillä ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa toimintatapojen muutoksiin – tosin esimerkiksi pienissä start-up-yrityksissä organisaatiokulttuuri saattaa muuttua nopeasti ja dynaamisesti, verrattuna suurten kansainvälisten organisaatioiden kulttuureihin.

Pirkkalainen (2014) on tutkinut väitöskirjassaan, millaisia esteitä ja haasteita ihmisillä on tiedon jakamisessa silloin, kun vuorovaikutus tapahtuu yhteisöllisen virtuaaliohjelman välityksellä. Tutkimus viittasi siihen, että taustalla on hyvin inhimillisiä kysymyksiä, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen: mitä hyötyä oman tietämyksestä jakamisesta saa, mitä siitä hyötyy itse, kenelle tietoa halutaan jakaa ja mikä on oikea paikka tai kanava jakaa omaa tietämystä (Pirkkalainen 2014, 163–164). Cleveland ja Ellis (2014, 1–11) ovat puolestaan tutkineet kolmea muuta syytä siihen, miksi ihmiset eivät jaa tietoa viestintä-

teknologian välityksellä, joita ovat: ajan puute, puutteelliset viestintätaidot sekä luottamuksen puute. Toisin sanoen tiedonjakamisen taustalla on hyvin inhimillisiä esteitä ja rajoitteita, jotka eivät varsinaisesti edes liity viestintäteknologian käyttöön, koska ne voivat yhtä hyvin rajoittaa myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tämä on hyvä muistutus siitä, että viestintätapa on teknologian avulla vain erilaista, mutta esimerkiksi juuri tiedonjakamisen taustalla on samanlaisia motiiveja viestintätavasta riippumatta. (Cleveland & Ellis 2014, 1–11.) Clevelandin ja Ellisin (2014, 1–11) tutkimat tiedonjakamisen esteet ovat haasteellisia tutkittavia ja vaativat siten erillisen tutkimuksen, jossa keskitytään TVT:n avulla tapahtuvan tiedonjaon esteiden tutkimiseen. Johtamisviestinnän kannalta nämä esteet on kuitenkin hyvä tunnistaa, jotta tiiminvetäjä muistaa sen, mitkä motiivit vaikuttavat ihmisten haluun jakaa tietoa muille ryhmän jäsenille, myös virtuaaliyöskentelyssä.

Sähköisen johtamisviestinnän avulla voidaan myös osoittaa henkilöstölle, että heihin luotetaan ja heillä uskotaan olevan tarvittavat kyvyt ja osaaminen tehdä itsenäisiä päätöksiä. Virtuaali- ja etätyössä korostuu vastuun ottaminen ja oma-aloitteisuus, jotka myös lisäävät työntekijän valinnanvapautta siihen, miten ja missä hän haluaa mieluiten oman työnsä tehdä. (Virolainen 2010, 269.) Suurissa muutostilanteissa, kuten organisaatiomuutosta tehtäessä, johtajan visiot eli unelmat tulevaisuudesta heijastuvat parhailtaan kaikesta viestinnästä. Eräs haastateltava kuvasi omaa johtamistyyliään seuraavasti:

”Mun johtaminen ei perustu hierarkiaan, vaan johtaminen perustuu siihen, että on roolitetut tehtävät. Toki ihmisten pitää tietää, et kuka on esimies ja se perus-johtamisen filosofia, mutta tärkeämpää on se, että on matala hierarkia ja paljon tekemistä, paljon aktiviteettejä, ja sit yhdessä mietitään, et tehdäänkö me oikeita asioita.”

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

6.7 Avoin vuorovaikutus ja luottamus suhteen perustana

Kuten kaikenlaisessa vuorovaikutuksessa, myös sähköisesti tapahtuvassa on kyse kahden tai useamman ihmisen vaikutuksesta toisiinsa. Siksi monet vuorovaikutukseen liittyvät vinkit koskevat sekä virtuaalitiimin jäseniä että sen vetäjiä. Ryhmän jäsenten välisellä vuorovaikutuksella on suuri vaikutus siihen, mitä ryhmä saa aikaan ja miten he saavuttavat yhteiset tavoitteensa (ks. esim. Griffin & Moorhead 2013). Ferrazzin (2014, 123) virtuaaliryhmille antamista ohjeista yksi liittyy oikean teknologian valintaan. Ferrazzi (2014, 123) kehottaa asentamaan helppokäyttöisiä verkkoneuvottelu-järjestelmiä, käyttämään suoria puheluita ja tekstiviestejä sekä keskustelemaan verkkoyhteisöissä ja virtuaalisilla keskustelufoorumeilla. Erään haastateltavan mukaan saattaa kuitenkin käytännössä

olla niin, että vähemmän tärkeitä verkkoyhteisöjä ei käytetä tai niissä olevia materiaaleja ei lueta niin aktiivisesti, kuin yleisesti uskotaan. Haastateltavan mielestä ihmisten tulisi olla realistisempia siinä, miten heidän viestinsä tavoittaa muut tiimin jäsenet verkkoyhteisöjen kautta. Joissakin verkkoyhteisöissä tiimin jäsenten ei ole edes mahdollista seurata sitä, miten moni on lukenut yhteisöön ladattuja tiedostoja: tällöin ei ole mitään takeita siitä, että tiimin jäsenet olisivat kaikki ajan tasalla esimerkiksi projektin eri vaiheiden etenemisestä.

Ferrazzin (2014, 121) mukaan virtuaalitiimin tehokkaan työskentelyn kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on oikeanlaisten ihmisten valinta tiimiin: heidän tulisi olla päteviä ja kykeneviä työskentelemään itsenäisesti ja joustavasti. Haastateltavien lausunnoista näiden tekijöiden tärkeys oli myös nähtävissä selkeästi. Yksi haastateltavista koki, että johtajan lisäksi myös työntekijältä vaaditaan nykyisin aiempaa itsenäisempää toimintaa: työntekijän tulisi hallita omaa aikaansa sekä priorisoida omia työtehtäviään tai ainakin keskustella esimiehen kanssa siitä, mitä pitäisi tehdä. Joustavuuden tärkeys niin alaisen kuin esimiehenkin työssä nousi myös esille haastateltavien kertomuksista, vaikkakaan joustavuus-termiä ei suoranaisesti käytetty.

Haastateltavat toivat esille myös sen, miten tärkeää virtuaalisten tiiminvetäjien on kuunnella alaisiaan ja pyytää palautetta jatkuvasti. Tämä on hyvin yhdenmukainen Friedmanin (2013, 14) johtamisviestinnän mallin kanssa, jonka mukaan johtaja tai tiimin vetäjä on ennemminkin tiiminsä työn mahdollistaja ja ikään kuin tiimin jäsen itsekin. Koska sähköinen ja sosiaalinen viestintä mahdollistaa viestinnän moneen suuntaan, alaiset eivät enää ota niin suoria käskyjä, vaan odottavat demokraattisempaa työskentelyä myös esimieheltään (Friedman 2013, 14). Mikäli kaikki osapuolet eivät pääse tasapuolisesti ääneen, kyse ei ole enää vuorovaikutuksesta vaan tiedottamisesta. Vaikka tiiminvetäjällä on päävastuu virtuaalokokousten etenemisestä, on myös alaisten pyydettävä tietoa aktiivisesti, kun jokin on epäselvää. Haastatteluista sai viitteitä siitä, että johtaminen todella on menossa Friedmanin (2013) mallin suuntaan: johtajan tai tiiminvetäjän yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda ympäristö ja työvälineet, jotta alaiset voivat tehdä työnsä hyvin. Sähköinen viestintä vaatii tiimin vetäjältä taitoa kysyä oikeita kysymyksiä, koska ne voivat olla ratkaisevia alaisen työtehokkuuden kannalta. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta seuraavasti:

”[Tiimiläiseltä] täytyy myös kysyä, että onko sulla nyt kaikki välineet. Täytyy vähän ehkä tuntee sitä työtäkin sen verran, että osaa kysyä, et ’Onko sulla tämä ja tämä, tarvisitko sä jotain muuta, mitä se olis’? Et ei voi jättää sitä toista ihan yksin, jos on ihan uusi ihminen, ettei oo kokemusta siitä vanhasta. Ja vaikka oliskin sitä kokemusta, niin voi olla että toinen on jopa huomannut, että ’enhän mä pysty tätä tekemään, jos en mä ota yhteyttä, et kuka voi auttaa, millanen verkosto mulla tulee ollaa et tää homma tulee hoidettua’. Mun mielestä coaching-tyyppinen kysely paketti on tähän aika hyvä.”

(Pohjoismaisen virtuaalitiimin vetäjä)

Haastatelluilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, millaisissa tilanteissa sähköinen viestintä on tehotonta: osa haastatelluista ymmärsi kysymyksen puhtaasti teknisenä tekijänä, kun taas toiset näkivät inhimillisiä tai viestintään liittyviä tekijöitä. Tämä kuvaa hyvin sitä, miksi virtuaalinen viestintä on erityisen haastavaa: siinä yhdistyy tekniset seikat ja toisaalta ihmisten toimintaan ja viestintään liittyvät seikat. Thomas ja Bostrom (2010) ovat tutkineet, miten virtuaalitiimin vetäjät tunnistavat tai aistivat sen, milloin teknologiavälitteiseen tiimityöskentelyyn tulisi puuttua. Virtuaalisten tiimien vetäjillä on velvollisuus huomata, milloin tiimin teknologiaan liittyvässä vuorovaikutuksessa ilmenee ongelmia. Tiimin vetäjän tulee tehdä tarvittavat parannukset etenkin silloin, kun viestintäteknologian tehoton käyttö on johtamassa tiimin tuottavuuden heikentymiseen. (Thomas & Bostrom 2010, 118, 125, 128–131.)

Tiimin vetäjän tulisi puuttua teknologian käyttöön, kun jokin seuraavista viidestä laukaisevasta tekijästä ilmenee: 1) ulkoinen rajoite (esimerkiksi projektin aikarajoitukset ja budjetti), 2) sisäinen rajoite (teknologiset rakenteet), 3) riittämätön viestintäteknologia työntekoon ja tavoitteisiin nähden, 4) puutteet luottamuksessa ja ihmisten välisissä suhteissa, tai 5) puutteet TVT-osaamisessa, kyvyissä tai taidoissa. (Thomas & Bostrom 2010, 118, 125, 128–131.) Käytännössä tiiminvetäjän ei ole kuitenkaan aina mahdollista toimia Thomasin ja Bostromin ohjeiden mukaisesti, sillä toisinaan voi olla vaikea hahmottaa, milloin viestintäongelmat johtuvat esimerkiksi ihmisten välisistä kemioista tai puhtaasti teknologiaan liittyvistä tekijöistä. Erään haastateltavan mukaan neuvottelu verkon välityksellä heikentää tunteiden voimakkuutta, minkä vuoksi ihmisten perimmäiset ajatukset ja tunteet voi jäädä huomaamatta. Toisen haastateltavan mukaan etenkin sähköpostilla tulee usein väärinymmärryksiä silloin, kun osapuolet käyttävät konsernin virallista kieltä, joka ei kuitenkaan ole äidinkieli kummallekaan osapuolelle. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että viestin sävyyn kiinnitetään huomiota, jotta vastaanottaja ei näe viestiä syyttävänä tai hyökkävänä. Lisäksi sama asia tulee kertoa monella eri tavalla, jotta pääviesti ei ole yhden lauseen ymmärtämisen varassa.

Luottamuksen merkitystä virtuaalitiimeissä on tutkittu paljon ja sen merkitystä korostetaan monissa virtuaalitiimeihin liittyvissä artikkeleissa ja tutkimuksissa (ks. esim. Zenger 2009; Sarker & Ahuja 2011; Thomas & Bostrom 2010). Luottamus voi syntyä monin eri tavoin, mutta sen syntyminen on yleensä aikaa vievä prosessi. Luottamuksen perustana voi olla esimerkiksi ihmisten yhteiset arvot tai ammatillinen tieto ja osaaminen. (Virolainen 2010, 97–99.) Haastateltavat korostivat sitä, miten virtuaalisen vuorovaikutuksen sävyyn ja luonteeseen vaikuttaa siten pitkälti se, kuinka kauan ja miten hyvin osapuolet ovat toisensa tunteneet. Virtuaalisessa työssä luottamus korostuu erityisesti, koska fyysinen välimatka lisää epävarmuutta siitä, onko muiden tiimin jäsenten toiminta hyödyllistä ja suotuisaa. Luottamuksella on tärkeä rooli niin tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden rakentamisen kuin tiimin tehokkuudenkin kannalta. (Hanlon ym. 2012, 532.) Useat teoriat ovat kritisoineet, että sähköisellä viestinnällä ei ole mahdollista rakentaa luottamusta, välittää tunteita tai huomionosoituksia, kuten lämpöä ja kohteliaisuutta. (ks. esim. McEuen & Duffy 2010; Virolainen 2010, 95–96). Haastateltavien kertomusten perusteella sähköisessä viestinnässä menetetään näitä edellä mainittuja ulottuvuuksia.

Ferrazzin (2014, 121) mukaan tehokas virtuaalitiimi tarvitsee johtajan, joka edistää luottamusta, avointa keskustelua ja asettaa selkeitä tavoitteita ja ohjeistuksia. Tämä on varsin yleinen ohje, joka ilmenee hieman eri tavoin esitettynä kaikissa virtuaalityöskentelyyn liittyvissä suosituksissa. Erityisesti yhden haastateltavan näkemyksissä korostui avoimen keskustelun merkityksen tärkeys ja hän korosti sitä, että tiimit löytävät yhteisen linjauksen, jonka mukaan kaikki voivat toimia seuraavien tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastateltavan mukaan sähköisissä viestintävälaineissä tulee olla yhdenmukainen linjaus koko organisaatiossa viestinnän helpottamiseksi. Tästä johtuen organisaatiossa oli parhaillaan menossa muutosvaihe, jonka tavoitteena oli saada samat sähköiset viestintävälaineet ja ohjelmat kaikkiin organisaation yksiköihin. Samalla haastateltavalla oli kokemuksia siitä, että hiljaisimmilla tiimin jäsenillä saattaa olla tärkeää tietoa, jota henkilö ei ehkä paljasta virallisissa kokouksissa juuri silloin, kun hänen mielipidettään kysytään. Haastateltavan mukaan huippuosajilla on tapana yksinkertaistaa asioita, joka saattaa prosessina viedä hieman aikaa, mutta lopputulos voi yllättää todella positiivisesti. Haastateltavan mukaan on siksi tärkeää osallistaa koko henkilöstö tärkeimpiin kehityshankkeisiin, koska se parantaa avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria organisaatiossa.

Tiimin jäsenet kuitenkin kokivat, että tiimin vetäjään oli helppo ottaa yhteyttä ja silloin, kun vetäjää ei ollut mahdollista tavoittaa, alaiset arvostivat sitä, että tiiminvetäjä palasi asiaan heti tilaisuuden tullen. Tällä on puolestaan suuri merkitys luottamuksen kannalta: vaikka asia ei selviäisikään heti, alainen pystyy luottamaan, että asia tulee silti käsiteltyä. (Virolainen 2010, 209–210.) Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille luottamuksen merkityksen silloin, kun alaiset työskentelivät etänä tai virtuaalisesti. Erään haastateltavan mukaan on tärkeää, ettei aina pelkää pahinta vaan luottaa siihen, että toinen tekee

työnsä kunnolla parhaan kykynsä mukaisesti. Haastateltavan kokemusten mukaan virtuaalisen tiimin vetäjän ja alaisen tulisi pystyä antamaan toisilleen palautetta avoimesti. Mikäli tällainen suhde ei onnistu, ei virtuaalinen työskentely haastateltavan mukaan tule toimimaan. Saman haastateltavan mukaan suhteen ja vuorovaikutuksen tulee toimia hyvin ja osapuolten on luotettava toisiinsa, koska luottamus on haastateltavan mukaan virtuaalityöskentelyn perusta.

Erään toisen haastateltavan mukaan virtuaalijohtamisessa voi tulla myös tilanne, jolloin johtajalle tulee tapa hoitaa asiat itse. Haastateltava kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Se on johtamisen perusfilosofiaa, että jos sä et luota alaisiin, niin minkä takia sä oot rekrytoinu ne. Jos sä luotat vaan ittees, niin silloin sä saat tehdä ne [hommat yksin]. Ihmiset huomaa sen vaan aika nopeesti, että ’Pekka haluaa tehdä itse kaikki’, niin ’Antaa sen tehdä, on paljon helpompi’.”

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

Jälkimmäisessä sitaatissa voidaan puhua eräänlaisesta mikrojohtamisesta, jolloin johtaja haluaa tehdä kaiken juuri hänen haluamallaan tavalla ja siksi hänen on vaikeaa luottaa siihen, että myös muilla tavoilla voidaan tehdä asioita ja päästä tavoitteisiin. Haastateltavan kokemus on yhdenmukainen Whiten (2010, 71) tutkimuksen kanssa: mikäli johtaja puuttuu liikaa asioiden hoitamiseen, jotka on alun perin antanut alaisensa hoidettavaksi, aiheuttaa tämä alaisissa usein turhautumista ja tunnetta siitä, että heihin ei luoteta.

Virtuaalisia tiimejä koskeneet tutkimukset ovat viitanneet siihen, että fyysiset tapaamiset ja rikkaan median, kuten verkkoneuvottelujen, käyttö ovat tärkeitä ryhmän jäsenten välisen luottamuksen kannalta (ks. esim. Godar & Ferris 2004, 103). Erään haastateltavan mukaan tiimin muodostamiseksi ei riitä pelkästään se, että ihmiset kuuluvat samaan keskusteluryhmään tai keskustelualustaan. Sen lisäksi vaaditaan paljon muutakin vuorovaikutusta, jotta tiimi voi toimia tehokkaasti. Toinen haastateltava oli samaa mieltä Ferrazzin (2014, 122–123) kanssa siitä, miten tärkeää on tavata kasvokkain silloin, kun virtuaalitiimiin saadaan uusi jäsen. Toinen haastateltava kuvaili tilannetta seuraavasti:

”Jos oikeesti haluaa, että tää homma [virtuaalinen työsuhde] toimii, niin kyllä täytyy tavata kasvotusten. Jos on rekrytoinu jonkun, mihin maahan tahansa, kyl siellä [esimiehen] täytyy olla toivottamassa tervetulleeksi. Vaikka joku perehdyttäminen tehtäisiinkin sitten paikallisesti.”

(Pohjoismaisen virtuaalitiimin vetäjä)

Toinen haastateltava puolestaan korosti, miten johtaja voi käyttää sähköistä viestintää tukemaan omaa johtamistaan, mutta kasvokkainen viestintä on silti kaikista ratkaisevinta.

Vaikka sähköinen viestintä toimisi tehokkaasti, ihmisiin vaikuttaa erityisesti se, miten johtaja viestii kasvokkaisissa tapaamisissa. Tämä näkemys on yhdenmukainen aiempien tutkimusten (ks. esim. Bergum 2009, 133–135; Boschma 2005, 69) kanssa, joiden mukaan kasvokkaisilla tapaamisilla on huomattavan tärkeä rooli johtajan ja alaisen vuorovaikutuksessa. Tiimin vuorovaikutukseen ja luottamuksen syntymiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten hyvin ihmiset tuntevat toisensa: haastateltavien mukaan virtuaalinen viestintä toimii todennäköisesti paljon paremmin, jos ihmiset ovat tavanneet kasvotusten. Eräs haastateltava kuvasi luottamuksen merkitystä virtuaalioyössä seuraavasti:

”[Virtuaalioyössä] on sellanen luottamuskyky, että jos et sä luota, että ne tekee töitä – mut toisaalta, miks hitossa on palkattu sellasia ihmisiä töihin, joihin ei luoteta?”

(yhteisöllisiin viestintävälineisiin erikoistunut tekninen asiantuntija kansainvälisessä yrityksessä)

Sähköisessä viestinnässä luottamus on tärkeää ja luottamuksen merkitys korostuu entisestään, kun vastapuolen kulttuuri pohjautuu luottamukseen. Tällöin suhteen rakennus vie kauemmin kuin mihin suomalaisyritysten kärsivällisyys tavallisesti riittää. Luottamukseen liittyy osaltaan myös uusien sukupolvien mukanaan tuomat toimintatavat ja luontainen aktiivisuus sähköisen viestinnän parissa. Haastateltavat puhuivatkin paljon esimerkkinä toimimisesta ja mentori-tyyppisestä johtamisesta, vaikkakin hieman vaihtelevilla termeillä.

”[Tärkeätä on se, että] luotetaan niihin työntekijöihin ja annetaan niille sellaset välineet, että ne tuntee olonsa kotosaks. Plus et annetaan niille vapauksia valita, mitä ne käyttää, eikä pakoteta kaikkia yhteen muottiin, kun ihmiset on erilaisia. Toinen tykkää toisesta ja toinen toisesta. - - Ja sitten pitäis antaa tälle uudelle sukupolvelle mahdollisuus, jos ei vanha niihin kerran taivu, niin pitäis antaa niille vähän enemmän vapauksia, että miten sitä työtä tehdään. Eikä hukata sitä innovaatiokykyä, mitä on saatu palkattua. Et kyllä ne sitten äänestää jaloillaan.”

(yhteisöllisiin viestintävälineisiin erikoistunut tekninen asiantuntija kansainvälisessä yrityksessä)

Friedmanin (2013, 14) mallin mukaan johtajan luoma työkuulttuuri luo pohjan sille, miten hän vaikuttaa omaan tiimiinsä tai alaisiinsa. Johtamisessa on kyse vaikuttamisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä, mikä onnistuu parhaiten silloin, kun saa oman tiimiinsä innostumaan. Erityisesti sähköisessä viestinnässä on tärkeää, että johtajan viesti puhuttelee alaisia ja saa heidät toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. Mitä lähemmäs kohderyhmän

arkea ja ajatusmaailmaa viestinnällä päästään, sen paremmin se puhuttelee kohderyhmän ihmisiä.

”Mä yritän tuoda heille tärkeitä juttuja esille ja sitä, miten ne hyötyy itse siitä. – et sillä on iso merkitys hänelle itselleen tai hänen alaisilleen tai ketkä siellä tekee. Se on se paras motivaattori. Mut toinen on sit se että sä pystyt näyttään aiempia tuloksia, että tää on hyvä malli-esimerkki ja katotkaa, tämmösiä tuloksia on tullu ja sä pystyt näyttään ne tulokset. – jos joku osasto on onnistunu tosi hyvin ja saanu jonkun toimintamallin toimimaan, niin muille yritetään saada siitä semmonen koko viraston käytössä oleva juttu.”

(viestintäpäällikkö julkisessa organisaatiossa)

Sanavalinnat, vertauskuvat ja erilaiset tarinat voivat olla hyvin vaikuttavia, koska ihmisten on helppo samaistua niihin ja muistaa niitä. Haastateltava kuvasi myönteisen johtamisen vaikutusta seuraavasti:

”Se positiivisuus on hirveen vahva johtamiskeino, että johdatko sä negation kautta vai positiivisuuden kautta. Mä opin tän oikeestaan urheiluruudusta, kun oli Suomen salibandyn maajoukkuevalmentaja, et mikä on ero Suomella ja Ruotsilla on? Suomi lähtee puolustaan, Ruotsi lähtee voittoon. Jos sä meet puolustaan jotakin, vaikka markkina-asemaa, se on defensiivinen asetelma, kun sun pitäis lähtee voittoon lisää markkinoita. Se on ihan sama asia. – Se on siinä se asenne, hirveen iso ero. Se, miten sä kommunikoit, miten johto kommunikoi, et miten sä tsemppaat muut voittoon.”

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

6.8 Yhtenäinen viestintä ja verkostoituminen

Yhtenäinen viestintä (engl. *integrated communications*) on perinteisesti liittynyt markkinoinnin näkökulmaan, mutta sosiaalisen median myötä viestintä tapahtuu yhä enemmän organisaatioiden henkilöstön kautta, johon myös johtajat kuuluvat. Tämä vaikuttaa merkittävästi ihmisten tapaan viestiä, minkä vuoksi myös johtajien ja tiiminvetäjien on ymmärrettävä yhtenäisen viestinnän ja verkostoitumisen merkitys henkilöstölle. Koska ihmiset käyttävät mediaa ahkerasti myös vapaa-ajallaan, osa viestinnästä on tiedostamattomaa tai se ei ole suunniteltua. Tämä oli nähtävissä myös haastateltavien kertomuksista:

osa haastateltavista huomasi joitakin omia viestintätapojaan vasta pohtiessaan niitä haastattelun aikana. Organisaatioiden sisäistä ja ulkoista viestintää on yhä vaikeampi erottaa toisistaan ja ideaalitulanteessa niiden linjauksissa ei tulisikaan olla merkittäviä eroavaisuuksia. Osaltaan tähän vaikuttaa se, että jotkut organisaatiot ovat muuttaneet ansaintalogiikkaansa radikaalistikin: tuottoa syntyy yhä enemmän ideoista ja innovaatioista, jotka tulevat tavalla tai toisella organisaation ulkopuolisilta sidosryhmiltä (ks. esim. Gobble 2014; Plantés 2015).

Perinteisesti on ajateltu, että raaka-aineet ja resurssit kannattaa pitää itsellään, mutta tiedon kanssa tilanne on juuri päinvastainen: mitä enemmän tietoa jakaa, sitä enemmän arvoa siitä on mahdollista saada takaisin (Peltola 2013). Tiedon jakamisen yhteydessä puhutaan myös tiedon läpinäkyvyydestä, jolloin yritysten toiminta on avoimesti kaikkien nähtävissä. Erään haastateltavan näkemykset olivat joiltain osin yhdenmukaisia Gobblen (2014) ja Plantésin (2015) näkemysten kanssa: haastateltavan mukaan yritysten on mahdollista erottautua kilpailijoista erityisesti sillä, miten avoimesti ja läpinäkyvästi yrityksen työntekijät toimivat asiakkaiden kanssa ja miten ainutlaatuisia kokemuksia asiakkaille pystytään luomaan. Tähän liittyy olennaisesti myös organisaatioiden sähköisen viestinnän toimintatavat, joissa johtajan tulee toimia esimerkillisesti. Esimerkiksi Twitterissä tyytymättömyydestään kertovista asiakkaista 72 prosenttia odottaa saavansa vastauksen tunnin sisällä omasta twiittauksestaan (Vaughan 2014).

Sama edellä mainittu haastateltava oli myös sitä mieltä, että yrityksen ei ole mahdollista saada kilpailuetua tuotekehityksessä, koska siinä ei voida pitkällä aikavälillä aina olla kilpailijoiden edellä. Tuotteiden sijaan yritykset voivat siis haastateltavan mielestä erottautua omalla päivittäisellä toiminnallaan, joista valituksiin vastaaminen sähköisen viestinnän keinoin on yksi esimerkki. Kyseessä ei ole vain yksinkertainen muutos viestintätavoissa, vaan suurempi ajattelutavan muutos, minkä vuoksi viestinnästä ei voida puhua erillisenä tekijänä vaan tärkeänä osana organisaation kaikkea toimintaa. Tämä oli nähtävissä myös haastateltavien kertomusten taustalla: edessä voi olla todella suuria muutoksia, joihin ehkä monet organisaatiot eivät osaa reagoida riittävän nopeasti.

Sähköistä viestintää ja verkostoitumista voidaan hyödyntää myös yrityksen tuotekehityksessä: esimerkiksi Apple on nopeuttanut kasvuvauhtiaan käyttäjien ja kehittäjien maailmanlaajuisella avustuksella. Ideoita on kerätty luomalla sovelluksia ja podcasteja eli verkossa julkaistuja äänitiedostoja, jotka parantavat Applen tuotteita. Tällaisessa innovoinnissa todennäköisesti vaikuttaa se, että ideoitaan jakavat käyttäjät ovat jo valmiiksi käyttäjiä, joilla on luonnostaan halukkuutta parantaa omaa käyttökokemustaan Applen tuotteilla. (Lakhani 2013.) Haastateltavien kertomuksista välittyi selkeästi se, miten ihmiset ja organisaatiot ovat hyvin eri tasoilla viestinnän muutoksen suhteen: etenkin ne haastateltavat, jotka työskentelivät julkisessa organisaatiossa, toivoivat nopeampaa kehitystä ja muutosta sähköiseen viestintään omassa organisaatiossaan.

Johtaja voi järjestää ideointisessioita ja -projekteja organisaation sisällä, mutta se ei kuitenkaan ole yhtä voimakas tekijä kuin organisaation ulkopuolisten ryhmien tuottamat ideat. Verkko-yhteisöjä voidaan esimerkiksi hyödyntää niin, että yrityksen asiakkaat jakavat vinkkejä keskenään käytännön ongelmissa. (Lakhani 2013.) Eräs haastateltava kuvasi verkostoitumis-ilmiötä seuraavasti:

”Mä nään kyllä viestinnän tän päivän maailmassa aika paljon – sekä ihmisten yksityiselämään että työelämään, että kaikki tieto tulee paremmin saataville ja tämmönen verkostoituminen tulee lisääntymään. Se muuttaa bisnestä siinä mielessä, että organisaatio hakee asiantuntijuutta ja innovatiivisuutta ja innovaatioita asiakkailtaan ja kumppaneiltaan. Et enää ei tehdä niitä juttuja niitten omien seinien sisällä. Se muuttaa sisäistä johtamista nimenomaan, et ne kaikki tiimit – vaikka olis sit hajautettuna organisaationa, niitä asioita tehdään näillä sisäisillä platformeilla ja erilaisilla foorumeilla jaetaan.”

(viestintäpäällikkö julkisessa organisaatiossa)

Ihmisten osallistaminen, olivatpa he alaisia, kumppaneita tai asiakkaita, on erityisen tärkeää, jotta vuorovaikutuksesta tulisi aktiivinen. Tässä virtuaalitiimin johtajalla on tärkeä rooli. Erään haastateltavan mukaan kumppaneiden kanssa käytettäviin verkko-yhteisöihin ja keskustelufoorumeille tulee saada ennen kaikkea mielenkiintoista sisältöä. Verkko-yhteisön viestinnän tulee haastateltavan mukaan olla johdonmukaista, innostavaa ja saada ihmiset aktiivisesti mukaan yhteisön keskusteluihin. Esimerkiksi palautetta ja ideoita tulisi pyytää ihmisiltä jatkuvasti, jotta verkko-yhteisö toimii vuorovaikutteisesti eikä ole yksisuuntaista tiedottamista.

Haastateltavat mainitsivat verkostoitumisen merkityksen monessa eri kontekstissa. Verkostoituminen yhdistettiin tiedon jakamiseen verkko-yhteisöissä, rekrytointiin ja pätevyysien suositteluun LinkedInissä. Lisäksi haastateltavat kertoivat oman organisaation sisällä olevien verkostojen merkityksestä, sosiaalisessa mediassa toimivista verkostoista, ideoiden keräämisestä verkostojen avulla sekä viestinnän integroitumisesta. Verkostot liittyvät viimeksi mainittuun niin, että monien kanavien julkisen luonteen vuoksi viestintä tavoittaa niin sisäisiä kuin ulkopuolisia kohderyhmiä. Koska haastateltavat toivat itse aktiivisesti verkostoja esille, voidaan tästä päätellä, että verkostojen merkitys on juurtunut ihmisten ajatusmaailmaan ja niiden rooli nähdään merkityksellisenä organisaation toiminnan kannalta. Toisaalta tulee muistaa, että verkostojen merkitys on toki ollut tärkeää jo kauan ennen kuin varsinaisesta verkosto-termistä tuli trendikäs ja sitä alettiin käyttää aktiivisesti.

Virtuaalista tiimiä vetävän haastateltavan mukaan alaisille tulee myös kertoa, millainen verkosto alaisella tulisi olla, jotta hän voi suoriutua omasta työstään mahdollisimman

hyvin. Toisen haastateltavan mukaan viestinnän todellisen onnistumisen mittari on ihmisten, kuten henkilöstön, asiakkaiden tai kumppaneiden konkreettisen toiminnan muuttuminen. Esimerkiksi virtuaaliryhmän vetäjä todennäköisesti osaa tunnistaa tällaisen ajattelutavan ja toiminnan muutoksen, mutta organisaatiotasolla muutoksen havaitseminen on hitaampaa ja vaikeammin havaittavissa. Organisaatio, jossa viimeksi mainittu haastateltava työskenteli, pystyy tunnistamaan etenkin asiakkaiden toiminnassa muutoksen, koska siihen on jokseenkin yksiselitteiset mittarit. Joissakin muissa organisaatioissa ihmisten toiminnan muuttumista voi olla huomattavasti vaikeampi tunnistaa tai mitata.

Verkostoitumisen edellytyksenä on toimiva viestintä, joten organisaation ulkopuolisten sidosryhmien, kuten kumppanien ja asiakkaiden kanssa on oltava tarkoitukseen sopivia viestintäkanavia ja -välineitä. Haastatellun teknisen asiantuntijan mukaan yritykset eivät kuitenkaan ota sen ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävää viestintää riittävästi huomioon, kun uusia sähköisiä viestintävälineitä suunnitellaan tai otetaan käyttöön. Usein syynä on se, että halutaan ratkaisu edullisesti ja nopeasti. Haastateltava kuvailee yritysten toimintaa seuraavasti:

”Esimerkiks johtoryhmälle rakennetaan kallis järjestelmä mut ei mietitä sitä sen enempiä, että voisko siihen liittyä kumppanit tai et onko työntekijöiden sitten pakko tulla siihen videoneuvotteluun aina mukaan siihen tiettyyn huoneeseen, et onks se vapaana tai muuta. - - Siinä häviää vähän se integroitavuus ja se kokonaisuus. - - Pitäis olla se kokonaisuus mietittynä: mobiilisuus, tietoturva, jne.”

(yhteisöllisiin viestintävälineisiin erikoistunut tekninen asiantuntija kansainvälisessä yrityksessä)

Mikäli yritykset ottavat käyttöönsä sähköisen viestinnän välineitä yksittäisiä tarpeita tai projekteja varten, saattavat eri ohjelmat olla yhteen sopimattomia keskenään ja siten hankaloittaa viestintää etenkin organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Yksittäisten viestintäratkaisujen ongelmaksi voi tulla integrointi ja räätälöinti, joka vaatii paljon työtunteja ja voi siten jopa tuplata alkuperäisen hinnan. Haastateltu tekninen asiantuntija, joka oli erikoistunut yhteisöllisiin viestintävälineisiin, kertoi verkoittuneensa organisaation sisäisten verkkoyhteisöjen kautta saman alan asiantuntijoihin maailmanlaajuisesti. Yhteisön kautta hän kertoi oppivansa ja jakavansa myös omaa tietämystään muille ihmisille verkostossa. Rayn, Kimin ja Morrisin (2014) tutkimuksen mukaan yhteisöön sitoutuminen ja sitoutumiseen liittyvä tyydytys tiedon jakamisesta ovat ratkaisevia tekijöitä verkkoyhteisöissä. Haastateltavan kertomuksesta tämä on hyvin nähtävissä: hänen mukaansa organisaation sisäisten verkostojen kautta on mahdollista saada apua myös hyvin arkipäiväisiin ja konkreettisiin ongelmiin, jotka voivat liittyä esimerkiksi asiakas- tarpeiden täyttämiseen.

Rayn ym. (2014) tutkimuksen tuloksissa oli viitteitä myös siitä, että verkkoyhteisön jäsenet jakavat tietämystään, koska heillä on jonkinlainen tarve kilpailla omalla tietämyksellään muiden yhteisössä olevien kanssa. Haastateltava kertoi myös, miten verkoston kautta jaetaan myös referenssejä siitä, mitkä asiat ovat omalla kohdalla ja omien asiakkaiden kanssa toimineet, jotta kollegoiden ”ei tarvitse keksiä pyörää aina uudelleen”. Tällainen tiedon jakaminen saattaa hyvinkin perustua Rayn ym. (2014) tutkimuksessa mainittuun kilpailuhenkisyyteen. Haastatellun teknisen asiantuntijan mukaan hänen työnsä koostuu pääosin uusien teknisten asioiden opettelusta, jossa online-verkoston kautta saatu tieto on edellytyksenä oman työn hoitamiseksi. Toisin sanoen sillä on tärkeä rooli etenkin työssä, joka perustuu tiedon jakamiseen ja käsittelyyn. Tästä syystä haastateltava kertoi verkkoyhteisöjen seuraamisen olevan olennainen osa päivittäistä työtä ja siihen kuluvan paljon aikaa.

Eräs julkisessa organisaatiossa työskentelevä kertoi haastattelun aikana, miten häiritsevästi tietoturva hankaloittaa vuorovaikutusta tärkeimpienkin kumppanien kanssa:

”Tää Lync-ohjelma on erittäin toimiva ja luotettava ja meidän sisäisissä kokouksissa toimii erittäin hyvin koska ollaan samassa verkossa. [Mutta] sitten tulee nää mainitsemani tietoturva-asiat, palomuurit ja muut. Ne on niin tiukat, että siellä ei ole sellasta reikää, josta pääsisi läpi sillä ohjelmalla – edes tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa.”

(apulaisjohtaja julkisessa organisaatiossa)

Haastateltavan mukaan yllä kuvatuissa tilanteissa yhteyden muodostaminen onnistuu vain, jos sen tarpeesta ilmoitetaan etukäteen. Tällöinkin yhteys toimii vain yhden sovitun kerran, vaikka tarvetta olisi jatkuvalle viestinnälle ja pysyvien yhteyksien saamiselle. Haastateltavan mukaan tällaiset yhteydet, jotka pitää erikseen järjestää joka kerta, hankaloittaa yhteydenpitoa kumppaneiden kanssa pidemmällä aikavälillä. Lisäksi haastateltava harmitti, että teknologiaa ei voida hyödyntää tällaiseen jatkuvaan viestintään niin, että se olisi helposti kaikkien käytettävissä.

Perinteisesti on ajateltu, että uusiin ihmisiin tutustuminen onnistuu vain kasvokkain. Tutustuminen voi onnistua myös sähköisesti, kunhan vapaamuotoiselle keskustelulle varataan riittävästi aikaa (Virolainen 2010, 95). Sähköisen viestinnän yleistyessä uusiin kollegoihin on ehkä tarve yhä useammin tutustua sähköisten viestintävälineiden tai kanavien kautta. Erään haastateltavan mukaan nuoremmat sukupolvet osaavat käyttää sähköistä viestintää sujuvammin ja jopa uusiin ihmisiin tutustuminen sosiaalisen median kautta on heille luonnollisempaa. Haastateltavan mukaan vanhempi sukupolvi luottaa pääasiassa verkostoon, joka on luotu fyysisten tapaamisten kautta, mutta tulevaisuudessa uusiin ihmisiin tutustuminen tehdään yhä enenevässä määrin virtuaalisesti.

Suunnitelmallinen verkostoituminen voi kuitenkin aiheuttaa joillekin huonoja moraalisia tuntemuksia. Casciaro, Gino ja Kouchaki (2014) ovat tutkineet, millaisia huonoja moraalisia tuntemuksia ihmisillä voi esiintyä, kun he luovat instrumentaalisia eli sellaisia verkostoja, joista he pyrkivät itse hyötymään tai jotka voivat auttaa heitä ammatillisesti. Casciaro ym. (2014) väittävät tutkimuksessaan, että toisin kuin henkilökohtaisten tai spontaanien kontaktien luominen, instrumentaalinen verkostoituminen saattaa aiheuttaa ihmisissä huonoja moraalisia tuntemuksia. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että ne ihmiset, jotka kokivat tällaisia moraalisesti huonoja tuntemuksia, välttelivät instrumentaalisten verkostojen luomista. Tutkimus paljasti myös sen, että mitä suurempi henkilökohtainen valta ihmisellä oli muodostaessaan instrumentaalisia verkostoja, sitä vähemmän hänellä todennäköisesti oli huonoja moraalisia tuntemuksia. Tutkimuksen rajoituksina voidaan kuitenkin pitää sitä, että tutkimus tarkasteli tilannetta vain sen ihmisen näkökulmasta, joka teki aloitteen instrumentaalisen verkoston laajentamiselle. (Casciaro 2014, 726.) Käytännössä tämä voi tarkoittaa yhteydenottoa esimerkiksi puhelimen tai LinkedIn-sivuston kautta.

6.9 Työn ja vapaa-ajan yhdistyminen

Ihmiset ovat tavoitettavissa mobiililaitteiden avulla ympäri vuorokauden, joten rajanveto työ- ja vapaa-ajan välillä on aiempaa haasteellisempaa. Joidenkin mukaan esimerkiksi erillisten käyttäjätilien ylläpito sosiaalisen median kanavilla ei ole enää mielekäästä, koska ihmisten työhön ja vapaa-aikaan liittyviä ajatuksia ei muutenkaan voi tai kannata erottaa toisistaan (Bradbury 2013). Muilla sähköisillä viestintävälineillä eron tekeminen voi olla helpommin toteutettavissa. Eräs haastateltava piti tärkeänä erottaa työaika vapaa-ajasta niin, että työpuhelin ei ole hänellä käytössä työajan ulkopuolella ja hänen alaisensa olivat myös tietoisia tästä. Cavazotten, Heloisa Lemosin ja Villadsenin (2014) tutkimuksen mukaan työpuhelinten käyttö sitoo henkilöstöä myös vapaa-ajalla yhä enemmän, eivätkä ihmiset välttämättä osaa vetää rajaa työn ja vapaa-aikansa välille. Jotkut työntekijät paradoksaalisesti jopa toivoivat tehokkaampia internetyhteyksiä työpuhelimeensa, vaikka näkivät työn samalla rajoittavan omaa vapaa-aikaansa. (Cavazotte, Heloisa Lemos & Villadsen 2014, 72–87.) Vuonna 2014 tehdyssä kyselyssä puolet suomalaisista miehistä ja kolmasosa naisista kertoi käyttävänsä mobiililaitetta, jolla pääsee lukemaan esimerkiksi työpaikan sähköpostia. Haastattelututkimuksessa oli mukana reilut seitsemäntuhatta palkansaajaa. Miehillä oli naisia yleisempää, että työ- ja vapaa-aika ei ollut selkeästi erillä toisistaan. (Noponen 2014.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien kertomuksista oli myös havaittavissa ilmiö, jonka mukaan johtajan oli oltava tavoitettavissa. Yksi haastateltavista kertoi tavastaan vastata sähköposteihin työmatkoilla ollessaan taksin takapenkillä älypuhelimensa avulla.

Johtajien tekemät julkaisut sosiaalisessa mediassa voivat aiheuttaa mediakohun vielä vuosienkin kuluttua viestin julkaisemisajankohdasta. Koska sosiaalisella medially voi olla hyvinkin negatiivisia seurauksia, jotkut varttuneimmat johtajat ovat katsoneet paremmaksi jättäytyä kokonaan sosiaalisen median ulkopuolelle. Ihmisten on mahdollista pitää joko yhtä tai useampaa käyttäjätiliä. Moni miettii, minkä sävyisiä viestejä eri käyttäjätileiltä tulisi lähettää, kannattaako henkilökohtaista käyttäjätiliä hyödyntää ammattiviestinnässä ja toisin päin. (Bradbury 2013.)

Paremmat internetyhteydet ja pilvipalveluiden yleistyminen on myös osaltaan vaikuttanut siihen, että ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa niin vapaa-ajalla kuin työnkin osalta mobiilisti. Liikkuvat yhteydet ja erilaiset mobiililaitteet mahdollistavat tiedostojen jakamisen ajasta ja paikasta riippumatta. (Waterfill & Dilworth 2014, 26–27.) Erään haastateltavan mukaan ihmisten tulee kuitenkin itse tietää omat rajansa työn tekemisessä, jotta osaa ottaa aikaa myös palautumiseen. Haastateltavan mielestä johtajan ei tule soittaa alaisilleen heidän vapaa-päivinään ja kunnioittaa heidän vapaa-aikaansa niin, että työntekijät uskaltavat esimerkiksi lähteä matkalle vapaapäivinään.

Haastatelluista kuudesta henkilöstä kaksi olivat julkisesta organisaatiosta. Heidän tulisi muistaa virkavelvollisuus myös työajan ulkopuolella esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Toinen virkavelvollisista kuvaili oikeaa linjausta julkisessa viestinnässä seuraavasti:

”Virkavelvollisuus koskee myös vapaa-ajalla, että ei saa somessa laukoo mitä vaan. Mut jos virheellistä tietoo levitetään esim. virastosta tai meidän päivystysnumerosta, niin sit voi ottaa sen virkailijan roolin ja korjata se ja laittaa linkki meidän sivustolle, et mikä on oikein. Siitä on kyllä ohjeistus, että miten missäkin käyttäydytään.”

(viestintäpäällikkö julkisessa organisaatiossa)

Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen näkyy myös sähköisten viestintäkanavien käytössä. Ongelmaksi voi kuitenkin tulla se, että kanavien käyttö ei enää ole linjassa organisaation muun viestinnän kanssa. Johtajat nähdään myös vapaa-ajallaan organisaationsa edustajina ja heitä voidaan seurata sosiaalisen median kanavien kautta aktiivisesti, jolloin ristiriitoja voi tulla yksityiselämän ja organisaation viestintätyylissä. Erään haastateltavan mukaan yritykset voisivat hyödyntää Facebookia ja WhatsAppia paljon enemmänkin. Sama haastateltava kertoi myös, miten oli itse perustanut Instagram-tilin hetken mielijohdteesta ja ladannut lomakuviaan ulkomailla ollessaan. Instagram on ilmainen palvelu, jossa ihmiset voivat sosiaalisesti jakaa kuvia ja seurata myös täysin tuntemattomien valokuvapäivityksiä. Haastateltavan poika oli kuitenkin muistuttanut isäänsä valokuvien julkisuudesta ja neuvonut, että tili tulisi poistaa välittömästi. Instagram on monille yrityksille vielä melko tuntematon eikä sen hyödyistä ole vielä innostuttu merkittävästi. Visuaalisuus

näyttäisi kuitenkin olevan yksi nousevista trendeistä viestinnässä ja markkinoinnissa, joten tästä näkökulmasta tarkasteltuna Instagram voisi tarjota viestintäkanavan, jolla voi tavoittaa tehokkaasti oikeita kohderyhmiä (Halford 2015; Herman 2013).

Kaksi haastateltavaa olivat selkeästi sitä mieltä, että työajalla ei ole juurikaan merkitystä tehokkuuden kannalta. Toisin sanoen tulosten aikaansaaminen on ratkaisevaa, eikä siihen käytetyt työtunnit. Erään haastateltavan mukaan perinteinen näkemys työajan mittaamisesta on vanhanaikainen, koska ihmisten parhaimmat ideat syntyvät yleensä silloin, kun ei olla työpaikalla tai töitä tehdessä. Haastateltava kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Kyllä se niin on, että jätetään ne aivot narikkaan, kun tullaan tohon työpaikalle, että sitten ruvetaan tekeen vaan jotakin. Näytetään kiireiseltä ja otetaan vastaan niitä häiriötekijöitä koko ajan.”

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

Haastateltavan kuvaama tilanne on toimistotyöntekijällä yleinen, koska sähköiset viestintävälineet keskeyttävät työn tekemisen säännöllisesti. Toisinaan kyse on ulkopuolisesta keskeytyksestä tai siitä, että työntekijä alkaa tehdä seuraavaa työtehtävää, ennen kuin on saanut edellisen päätökseen. Murrayn ja Khanin (2014, 27) mukaan keskeytykset vaikuttavat negatiivisesti toimistotyöntekijän suoritukseen – myös silloin kun kyseessä ei ole erityisen tarkkaa keskittymistä vaativa työtehtävä. Tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että toimistotyöntekijät eivät olleet tietoisia keskeytysten negatiivisista vaikutuksista, jos he eivät raportoineet keskeytyksiä ja niiden vaikutuksia omaan keskittymiseensä ja suoritukseensa (Murray & Khan 2014). Ratkaisevaa voi olla esimerkiksi viestintälaitteiden sulkeminen väliaikaisesti tai äänten hiljentäminen, jotta erityisesti keskittymistä vaativiin työtehtäviin on mahdollista keskittyä ilman häiriötekijöitä.

Toisella haastateltavalla oli samankaltaisia näkemyksiä työajan mittaamisen ja luovien ideoiden syntymisen suhteen:

”Työajalla ei ole merkitystä, ei. Periaatteessa sulla voi olla kaks kaveria, toinen tekee 10 tuntia hommia ja toinen tunnin, ja se tunti voi olla arvokkaampi. Se on hirveen iso haaste johtamisessa, osata yhteismitallistaa se, että kauanko tähän saisi käyttää aikaa. Koska me ollaan erilaisia ihmisiä. Sen takia se työajan mittaaminen on vielä niin merkittävää, kun ei osata mitata sitä. Pitäis olla niin hyviä esimiehiä, että ne tietää, että innovaatioita ei synny ajan funktiolla, nehen syntyy jossain ihan muualla.”

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

6.10 Sosiaalinen media osana johtamisviestintää

Friedmanin (2013, 14) mallin mukaan sosiaalinen media on muuttanut johtamista merkittävästi, koska se antaa yksiköille ja ryhmille mahdollisuuden kommunikoida keskenään horisontaalisella tasolla organisaatiossa sellaisella vauhdilla, jossa johtamisen hierarkkinen malli ei pysy mukana. Perinteisesti johtajan tai esimiehen käskyvalta ja viestintä on kulkenut ylhäältä alaspäin eli vertikaalisesti, minkä sosiaalinen media on mullistanut. Friedmanin mukaan sosiaalinen media tarjoaa monia uusia tapoja johtajille viestiä, mutta johtajien ja esimiesten tulee muuttaa toimintatapaansa melko radikaalisti: sen sijaan että alaisia määrättäisiin tekemään jotakin, tulee johtajan ennemminkin mahdollistaa, että alaisilla on kaikki tarvittava työn menestyksekkääseen hoitamiseen. (Friedman 2013, 14.)

Kaikkien haastateltavien organisaatioissa oli ainakin jonkin tasoiset ohjeet siitä, miten sosiaalista mediaa tulisi kyseisessä organisaatiossa käyttää. Haastateltavista johtajista kaikki näkivät, että viestin luonne ja tyyli vaihtelee aina sen mukaan, mitä sosiaalisen median kanavaa kulloinkin käytetään. Haastatelluilla oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, miten selvästi henkilökohtainen ja työminä tulisi erottaa toisistaan: kaksi haastateltavaa piti sosiaalista mediaa enemmän vapaa-aikaan sopivana. Koska haastateltavista henkilöistä kaksi kuudesta työskenteli julkisella sektorilla, ei voida tehdä yleistäviä päätelmiä. Haastateltavien kertomusten perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että yritysten henkilöstö on aktiivisempi kokeilemaan ja hyödyntämään sosiaalista mediaa kuin haastateltujen julkisten organisaatioiden edustajat.

Leonardi ym. (2013) ovat korostaneet sitä, miten sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää organisaation sisäisessä viestinnässä, johon liittyvät esimerkiksi keskustelut uusien työntekijöiden kanssa, tiedon jakaminen ja hallinta sekä työntekijöiden kykyyn luoda suhteita organisaation sisällä. Koska kyseessä on ihmisten välinen sosiaalinen vuorovaikutus, sosiaalisen median käytöstä voi olla positiivisten seurausten lisäksi myös negatiivisia seurauksia (Leonardi ym. 2013). Sosiaalisella medialla on paljon potentiaalia niin sisäisessä kuin ulkoisessa johtamisviestinnässä, mutta erityisesti kanavan julkisuus on

hyvä pitää mielessä. Eräs haastateltava kuvasi sosiaalisen median mahdollisuuksia seuraavasti:

”Hyvin sovellettuna varsinkin jos sä oot asiantuntijajohtaja tai jos sulla on tämmönen johtamisfilosofia tai joku muu, niin sellasen läpituominen julkisesti näissä erilaisissa kanavissa, saattaa hyvinkin edesauttaa niiden tavoitteiden saavuttamista. Tai sit et sä käyt julkista keskustelua esim. naapurifirman toimarin kanssa, niin se saattaa olla ihan mielenkiintosta seurattavaa. Se on semmonen alue, missä on paljon kokeilun paikkoja vielä, kaikkee ei oo vielä tehty. Sit kannattaa tietysti muistaa some-viestintävälisissä et ne on julkisia, siis jotka on tällai ulkoisesti avoimia, et sieltä saattaa tulla tämmösiä odottamattomia reaktioita, et jos ei ihan tarkkaan tiedä, mitä tekee, niin sit voi olla parempi että miettii ennen ku tekee.”

(viestintäjohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

6.10.1 Facebook

Haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä siitä, miten hyvin Facebook sopii omaan johtamisviestintään tai ylipäättään ammattimaiseen viestintään. Suurin osa haastateltavista käytti sitä pääasiassa henkilökohtaiseen viestintään. Jokainen haastateltava kertoi oman organisaationsa hyödyntävän Facebookia niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Julkisessa organisaatiossa työskennellyt haastateltava kertoi seuraavansa Facebookia saadakseen tavallisen kansalaisen näkökulman asioihin, ottamatta kuitenkaan itse kantaa verkkokeskusteluihin. Sama haastateltava kertoi antavansa positiivista palautetta alaisilleen Facebookin kautta. Kriittistä palautetta haastateltava kertoi kuitenkin antavansa rikkaampien viestintäkanavien kautta, jotta hän voi ennen alaisen kritisointia varmistaa, että on itse ymmärtänyt tilanteen oikein. Lisäksi haastateltava kertoi, että hänen alaisistaan vain noin puolet käyttivät aktiivisesti Facebookia ja muita sosiaalisen median kanavia vielä vähemmän. Kyseinen haastateltava työskenteli julkisessa organisaatiossa ja haastateltavan alaisten keski-ikä oli suhteellisen korkea. Nämä tekijät saattavat osaltaan selittää sosiaalisen median käytön vähyyttä. Tämä viittaisi siihen, että julkisissa organisaatioissa suositaan perinteisiä viestintäkanavia, kuten sähköpostia. Molemmat julkisesta organisaatiosta olevat haastateltavat kokivat, että sähköistä viestintää voisi hyödyntää heidän organisaatiossaan paljon monipuolisemmin ja aktiivisemmin. Tämä saattaa osaltaan liittyä perinteiseen näkemykseen, jonka mukaan julkisella sektorilla päätöksenteko ja muutokset ovat hitaita muun muassa jäykän organisaatorakenteen vuoksi (ks. esim. Nortio 2015).

Yksi haastateltavista ei hyväksynyt alaistensa kaveripyyntöjä Facebookissa, jotta hänen omien alaistensa välillä ei syntyisi tunnetta siitä, että heitä kohdellaan eriarvoisesti. Haastateltavan Facebook-linjaus on yhdenmukainen rekrytointiohjelmistoja valmistavan Bullhornin EMEA-alueen johtaja Peter Linasin kanssa, joka haluaa myös pitää Facebook-tilinsä puhtaasti henkilökohtaisessa käytössä (Bradbury 2013). Erään haastateltavan mukaan uusi sukupolvi pitää aiempia sukupolvia luonnollisempana, että verkostoa luodaan sähköisesti esimerkiksi juuri Facebookin kautta. Tämä on yhteneväinen tuoreen tutkimuksen (Bolton, Parasuraman, Hoefnagels, Migchels, Kabadayi, Gruber, Komarova Loureiro & Solnet 2013) kanssa, jonka mukaan Y-sukupolvi eli vuosien 1981 ja 1999 välillä syntyneet hyödyntävät sosiaalista mediaa täysin uudella tavalla, joka tutkijoiden mukaan tulee muuttamaan organisaatioiden toimintaa merkittävästi. Toinen haastateltava oletti puolestaan, että Facebookissa olevat ihmiset ovat todennäköisesti työkavereidensa verkostoissa myös Facebookissa ja että Facebook voi tuoda työyhteisöön kanavan, joka viihdyttää ja yhdistää ihmisiä esimerkiksi huumorin avulla.

Myös Parkin ja Leen (2014, 601–620) tutkimuksen mukaan Facebookin tarjoamat viihdykkeet ovat yksi tärkeimmistä syistä, miksi ihmiset ylipäätään käyttävät Facebookia. Saman haastateltavan kertomuksesta voitiin kuitenkin päätellä, että käytännössä tällaisiin viihdyttäviin Facebook-ryhmiin kuuluu vain tietty osa työntekijöistä, jolloin osa jää tällaisen sosiaalisen yhteisön ulkopuolelle. Saman haastateltavan mukaan johtajat voivat tuoda Facebookin avulla esille omaa henkilöbrändiään, jonka taustalla vaikuttavat johtajan näkemykset, periaatteet ja intressit. Tämä liittyy vahvasti Meretniemen (Dingle Oy 2014) ja Biron (2013) näkemyksiin siitä, miten inhimillinen johtaja on helpommin lähestyttävä ja kiinnostavampi niin organisaation sisäisille kuin ulkoisillekin kohderyhmille.

6.10.2 LinkedIn

Haastattelut antoivat viitteitä siitä, että LinkedIn on selkeästi profiloitunut ammattimaiseen verkostoitumiseen. Kaikilla haastateltavilla oli LinkedIn-profiili perustettuna, vaikkakin sivuston aktiivisuudessa oli haastateltavien välillä selkeitä eroja. Haastateltavat kertoivat jakavansa LinkedInissä heitä kiinnostavia artikkeleita, jotka ovat selkeästi ammatillisia. Eräs haastateltava näki, että LinkedIn on rekrytointikanava ja sen merkitys rekrytoinnissa tulee vielä kasvamaan: hyvin täydennetyistä profiilista selviää henkilön työhistoria, työverkostoon kuuluvat ihmiset sekä heidän antamat suosituksensa kyseiselle henkilölle. Tällöin rekrytoija voi ottaa suoraan yhteyttä oikeaan henkilöön ja kysyä tarkempaa kuvausta tietystä henkilöstä. Haastateltavan näkemys on hyvin yhdenmukainen Petersonin ja Doverin (2104) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan LinkedInistä on tullut todella yleinen kanava muodostaa niin kasvokkaisia kuin virtuaalisia verkostoja. Kyseinen

tutkimus testasi sitä, millaisia seurauksia opiskelijoiden perustamalla LinkedIn-profiileilla on muun muassa työn haussa ja tutkimuksen tulokset olivat hyvin positiivisia. LinkedInin tärkeimpiä mahdollisuuksia on verkostojen luominen ja sitä kautta saatu tieto ja kontaktit eri alan asiantuntijoihin. (Peterson & Dover 2014.) LinkedInin julkisesti näkyvät verkostot tarjoavat osaltaan mahdollisuuden avoimen ja läpinäkyvän tiedon jakamiseen, mihin organisaatiot yhä enemmän pyrkivät (ks. esim. Great place to work 2012).

6.10.3 Twitter

Haastateltujen kuvauksista kävi ilmi, että Twitterin käyttö ja sen hyödyntäminen viestinnässä oli vielä melko epävarmaa. Twitter nähtiin enemmän ammatillisena kuin vapaa-ajan viestintäkanavana. Erään haastatellun mukaan positiivista palautetta voi antaa julkisesti Twitterissä, mutta negatiivista palautetta tulee antaa alaiselle vain kasvotusten.

”Twitteri on vielä ihan oma juttunsa, koska se on 140 merkin mittanen, niin siinä on sulla erittäin iso haaste, et miten sä A4:n lehdistötiedotteen tiivistät sen olennaisen 140 merkkiin. Eli yhtä lailla niin ku nää some-kanavat, niin kaikki riippuu siitä, miten sä asian esität.”

(viestintäpäällikkö julkisessa organisaatiossa)

”En ole edes omalla nimellä siellä [Twitterissä], vaan nimimerkillä, jossa sitten twiittailen ja mulla on tietyt [omaan toimialaan liittyvät] hashtagit joita haen.”

(apulaisjohtaja julkisessa organisaatiossa)

Vaikka Twitter-tili on mahdollista suojata niin, että ainoastaan käyttäjän hyväksymät ihmiset näkevät twiitit, nähdään julkisesta Twitter-tilistä kuitenkin olevan enemmän hyötyä. Bullhornin EMEA-johtaja Linas seuraa tarkasti alaistensa Twitter-julkaisuja, jotta twiitit eivät ole haitallisia yrityksen kannalta. Linas käyttää itse Twitterissä harkitusti yhtä käyttäjätiliä sen sijaan, että hän joutuisi hallinnoimaan sekä henkilökohtaista ja että ammatti-tiliä erikseen. Hessianin mukaan ne ajat ovat ohi, jolloin ihmiset käyttäisivät kahta erillistä tiliä, koska myös ammatillisessa mielessä ihmiset haluavat mieluummin seurata aitoja ihmisiä, joilla on muitakin kuin ammatilliseen osaamiseen liittyviä ajatuksia. Etenkin nuoret työntekijät eivät näe erillisten tilien ylläpitoa mielekkäänä. (Bradbury 2013.)

Ingerson ja Bruce haastattelivat vuonna 2013 viittä maailmanlaajuisesti tunnettua toimitusjohtajaa, jotka käyttivät Twitteriä viestinnässään aktiivisesti. Ingersonin ja Brucen (2013, 80–81) sisällönanalyysiin perustuva tutkimus viittasi siihen, että toimitusjohtajat jakoivat Twitterissä hyvin henkilökohtaisiakin näkemyksiä. Johtajien twiiteissä korostui

asenne- ja arvojohtaminen, ja aiheet olivat kaikille tuttuja ja ymmärrettäviä. Ingersonin ja Brucen haastattelemat johtajat käyttivät omaa vaikutusasemaansa yhteiskunnallisten ja inhimillisten asioiden puolesta puhumiseen. Johtajat näyttävät Twitterissä esimerkkiä siitä, miten he toivoisivat Twitter-seuraajiensa ajattelevan tai käyttäytyvän. (Ingerson & Bruce 2013, 80–81.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt se, miten tehokasta johtajien viestintä oli tai tarkasteltu tarkemmin Twitter-seuraajia. Lisäksi on aina se mahdollisuus, että mitä tunnetumpi johtaja on kyseessä, sitä suurempi on todennäköisyys, että twiitit ovat tarkemmin suunniteltuja tai niihin käytetään esimerkiksi assistenttien apua.

6.10.4 Yritysblogit osana johtamisviestintää

Haastattelujen perusteella yritysblogit¹¹ (engl. *corporate blogs*) eivät ole viestintätapana vielä kovin yleisiä ja Suomessa ollaan vasta hiljalleen siirtymässä blogikirjoittamiseen. Vaikka maailmalla johtajien ylläpitämät blogit ovat yleistyneet viime vuosina, haastateltavien kertomusten mukaan johtajat eivät ole vielä kovin innokkaita pitämään blogia. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että haastateltavien kertomusten perusteella johtajilla on myös epävarmuutta siitä, mitä heidän tulisi blogiin ylipäätään kirjoittaa. Johtamisblogit ovat hyvä viestintäkanava esimerkiksi Biron (2013) suosittelemaan johtajuuden inhimillistämiseen, koska blogin avulla johtajat voivat tuoda hyvin henkilökohtaisia näkemyksiään julkisuuteen. Blogeissa on usein viittauksia muihin medialähteisiin, kuten linkkejä, kuvia ja videoita. Kirjoittaja voi esittää blogikirjoituksissa hyvinkin henkilökohtaisia näkemyksiä tai kirjoitukset voivat liittyä organisaation toimintaan ja kulttuuriin. Yksi haastateltavista kertoi kirjoittavansa yhtä blogia omaan harrastukseensa liittyen ja toista blogia ammatillisesta näkökulmasta. Yksityishenkilöiden lisäksi monet organisaatiot, niin julkiset kuin yksityiset, ovat ottaneet blogin osaksi viestintäänsä. (Brown ym. 2007, 58, 73; Ferreira, Erasmus & Groenewald 2009, 155.)

Eräs haastateltava kertoi siitä, miten heidän yrityksensä on pyrkinyt aktivoimaan johtajia kirjoittamaan blogoja talon sisäisessä intranetissä. Haastateltavan mukaan he ovat tehneet kirjoitusvuorot kullekin johtajalle, millä viikolla kukin johtaja kirjoittaa blogiin. Tällä tavoin uusi käytäntö saadaan tuotua hiljalleen johtajien arkeen. Haastateltava kuvasi johtajien aktivointia seuraavasti:

¹¹ Yritysblogit ovat verkkosivuja tai -sivustoja, joihin yksi tai useampi organisaation edustaja tuottaa ajankohtaista sisältöä säännöllisin väliajoin ja ne ovat avoimesti kaikkien luettavissa (Brown ym. 2007, 58, 73).

”Kirjoita vaikka omasta lapsestas, mutta kunhan kirjotat. Sä oot ihminen, sä et oo mikään titteli täällä, sun pitää tuoda ittees esille organisaatiossa. Kirjota mistä haluat, kuhan kirjotat.”

(Suomen maajohtaja kansainvälisessä yrityksessä)

Julkista keskustelua on käyty myös uudenlaisista viestinnän muodoista, joissa sisältö ja kaupallisuus yhdistyvät. Esimerkiksi organisaatioiden johtajat voivat kirjoittaa blogeja, joissa he jakavat tietämystään ja vinkkejä tulevista trendeistä, mutta taustalla on myös kaupallisia intressejä. Kirjoituksilla voidaan yrittää vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin ja asenteisiin niin, että tavoitteena on hyvien sisältöjen luominen ja tiedon jakaminen, eikä viestintä ole puhtaasti kaupallista. Tällainen bloggaaminen, jossa kaupallisuus on hienovaraisesti versottu mukaan yleishyödylliseen tietoon, näyttäisi olevan yleistymässä. Organisaatioiden ja siten myös johtajien on suositeltavaa kiinnittää blogeissaan huomiota siihen, miten he saavat yhdistettyä blogiteksteissään omat kaupalliset tai poliittiset intressit yleiseen julkiseen keskusteluun. Blogitekstien tulee tarjota lisäarvoa sen lukijoille, mutta liian kaupallinen blogisisältö voi viedä nopeasti bloggaajan uskottavuuden. (Mediakulma – Viestinnän poluilla -keskustelutilaisuus 24.11.2014.)

6.11 Haastateltujen ehdottamia hyviä käytänteitä sähköisten viestintävälineiden käyttöön liittyen

Sähköiset viestintävälineet tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia tiimien väliseen viestintään, mutta tiettyjen perusasioiden on oltava yhteisesti tiimin kesken sovittuna, ennen kuin sähköisellä viestinnällä on mahdollisuudet toimia tuottavasti. Monia käytänteitä voi soveltaa niin kasvokkaisissa kuin virtuaalisissa palavereissa. Koska tiimien ja tiimien jäsenten välillä on suuria eroja, tulee tiimin vetäjän varmistaa, mikä on tehokkain tapa työskennellä juuri tietyssä tiimissä. Mikäli tiimin vetäjän onnistuu luoda avoin keskusteluympäristö tiimin kesken, voi tiimi realistisesti keskustella siitä, mikä on tehokasta ja mikä ainoastaan turhauttaa tiimin jäseniä tai on toisarvoista heidän työnsä kannalta.

Säännöllisillä kokouksilla, joita tehdään yhä useammin verkko- tai puhelinkokouksina, on oltava yhteisesti sovittu agenda ja tiiminvetäjän tulisi sopia tiiminsä kanssa, miksi eri palaverieja ylipäätään pidetään (taulukko 3). Tiimin tulisi olla jokseenkin samoilla linjoilla siitä, mitä asioita kussakin palaverissa käydään läpi, jotta ne olisivat hyödyllisiä kaikille palaveriin osallistuneille. Palaverissa voidaan käydä läpi vain kaikista kiireisimmät asiat ja tiimi voi sopia vähemmän kriittisistä asioista, jotka jaetaan sähköisesti. Tällöin fyysiset kokoukset ovat nopeatahtisia ja dynaamisia.

Taulukko 3. Haastateltujen ehdottamia hyviä käytänteitä virtuaalitiimin tai virtuaalikokousten vetäjälle

Sähköisten viestintävälineiden osto ja implementointi	<ul style="list-style-type: none"> - mieti viestinnän tavoitteita kokonaisuutena: miten olla yhteydessä kumppaneihin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin - ota implementointiin mukaan teknologiasta innostuneita, pioneerihenkisiä työntekijöitä ja anna heille mahdollisuus kouluttaa muita työntekijöitä - valitse kokonaisratkaisu, joka helpottaa henkilöstön päivittäistä työtä ja soveltuu eri prosesseihin
Kokouskäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> - sovi tiimin kesken, mikä tietyn kokouksen tarkoitus on ja mitä asioita käydään läpi kasvotusten ja mitä sähköisesti > kasvokkaisten tapaamisten tehostaminen ja tavoitteiden kirkastaminen
Video- tai puhe- linneuvottelut (kun kyseessä on enintään n. 10 hengen ryhmän neuvottelu)	<ul style="list-style-type: none"> - pidä enintään 45 minuutin neuvotteluja - tiivistä asioita, yksinkertaista, vedä yhteen asioita ja niiden suhteita - hyödynnä visuaalisuutta materiaaleissa, vähennä tekstin määrää - jaa aktiivisesti puheenvuoroja - kannusta kaikkia vuoropuheluun, ei pitkiä yksinpuheluja - priorisoi ja käsittele vain tärkeimmät / kiireellisimmät asiat, muun tiedon voi jakaa erikseen tiimin jäsenille
Vuorovaikutuksen muodostaminen videoneuvottelussa	<ul style="list-style-type: none"> - kysy oikeat kysymykset, varmista että alaisella kaikki tarpeellinen tieto, verkostot ja työvälineet - suosi valmentavaa johtamistyyliä - varaa aikaa myös epämuodolliselle keskustelulle: millaisia onnistumisia ja haasteita kukin on kokenut, mitä työstää parhaillaan - tee yhteenveto kokouksesta lopuksi - jos jokin tuntuu epävarmalta tai epäselvältä, keskustele henkilön kanssa kahden kesken esim. puhelimesta
Verkkoneuvottelun suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> - tarkista tekniset toiminnot ja harjoittele oma osuutesi, mutta ole aidosti vuorovaikutteinen
Uusien viestintäsovellusten käyttöönotto	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelkaa työyhteisössä säännöllisesti sovelluksista, joita ihmiset käyttävät vapaa-ajallaan ja ottakaa niitä tarvittaessa mukaan arkisen viestinnän helpottamiseksi

Tarkasta suunnittelusta huolimatta johtajien on varauduttava siihen, että uuden viestintäteknologian käytössä saattaa olla vaiheita, jotka vaativat kärsivällisyyttä. Koska verkkoneuvotteluihin osallistuvilla yksi suurimmista ongelmista on keskittyminen, tulee kokouksen vetäjän kiinnittää erityisen paljon huomiota sisältöön ja etenkin sen visuaaliseen ilmeeseen. Smithin (2014) mukaan graafisilla ja visuaalisilla keinoilla voidaan parantaa merkittävästi niin kasvokkaisia kuin virtuaalisia kokouksia. Erilaisilla kuvilla ja kuvioilla tiimin jäsenet hahmottavat paremmin kokonaisuuksia ja asioiden välisiä yhteyksiä. Smithin mukaan verkkoneuvottelussa tulee käyttää vähintäänkin ääntä ja visuaalista materiaalia, joiden lisäksi voidaan hyödyntää muita ominaisuuksia. Koska virtuaalitiimin jäsenten tunnetiloja on vaikea tulkita verkkoneuvotteluissa, korostuu tiiminvetäjän taito esittää oikeita kysymyksiä (taulukko 3). Etenkin arkaluontoisista asioista tai työssä koetuista ongelmista voi olla vaikea keskustella, joten verkkoneuvottelussa tulisi olla hetki, jolloin alaisen on helpompi tuoda nämä esille. Mikäli verkkoneuvottelut ovat aina suunniteltu minuutilleen, ei tällaiseen vapaamuotoiseen keskusteluun tule mahdollisuutta. Työntekijän kulttuurista on myös hyvä ottaa huomioon vapaamuotoisen keskustelun määrästä.

Haastateltavien kertomuksista voidaan päätellä, että virtuaalisissa kokouskäytännöissä olisi suositeltavaa ottaa enemmän fysiologisia tekijöitä huomioon. Mikäli niitä ei huomioida riittävästi, kokoukset eivät ole tehokkaita ja ne tuhlaavat siten henkilöstön kallista työaika. Useampi haastateltava mainitsi verkkopalaverissa ongelmaksi sen, että ihmiset tekivät omia töitään, keskustelivat keskenään samassa huoneessa olevien kanssa tai eivät muuten keskittyneet verkkopalaveriin. Merrillin (2012) mukaan multitasking eli usean ajattelua vaativan tehtävän tekeminen samanaikaisesti on yksinkertaisesti mahdotonta ja on itsepetosta uskoa multitaskingin lisäävän työtehokkuutta. Työyhteisöjen tai tiimien tulisi keskustella siitä, miten kokouksista saadaan tehokkaampia ja mikä on sopiva pituus asioiden käsittelyyn. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että verkkoneuvotteluissa käsitellään kerralla liian monta asiaa, eli verkkoneuvottelujen viestintää kuvitellaan tehokkaammaksi kuin se todellisuudessa on. Verkkoneuvotteluissa tiimin kesken voidaan sopia myös käytännöstä, että kukaan ei tuo omaa kannettavaa tietokonettaan mukaan neuvotteluun, jolloin ihmisten keskittyminen ja kognitiivinen läsnäolo saattavat olla parempia (Aguilar-Roca, Williams & O'Dowd 2012).

Monet haastateltavista kertoivat käyttävänsä WhatsApp-mobiilisovellusta vapaa-ajallaan ja yksi haastateltavista kertoi, että kyseinen sovellus on aktiivisessa käytössä myös heidän yrityksensä sisällä. WhatsAppiin on mahdollista ladata erilaisia ryhmiä, joita haastateltava kertoi käytettävän hänen omassa yrityksessään. Taustalla vaikutti näkemys siitä, että henkilöstön vapaa-ajalla käyttämiä sovelluksia voidaan rohkeasti tuoda myös ammatilliseen käyttöön. Haastateltava kertoi, miten heillä siirretään asiakastietoja suoraan

WhatsApp-sovelluksen välityksellä asiakastietokantaan. Saman haasteltavan mukaan erilaisia mobiili-sovelluksia tulisi ottaa yrityksissä käyttöön paljon nykyistä rohkeammin ja erityisesti niitä sovelluksia, joita työntekijät käyttävät jo muutenkin vapaa-ajallaan.

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia vaatimuksia ja haasteita uudet TVT-pohjaiset viestintäkanavat ja -välineet asettavat johtajille ja miten näiden uusien viestintäkanavien käyttö on muuttanut johtamisviestintää. Pää tutkimusongelmana oli selvittää, miten johtajat näkevät sähköiset viestintävälineet ja kanavat osana omaa johtamisviestintäänsä. Tutkimuksen alaongelmina oli selvittää, millaisissa tilanteissa tai projekteissa sähköiset viestintävälineet ja -kanavat toimivat tehokkaasti, millaisia haasteita sähköiset viestintävälineet tai -kanavat asettavat johtamisviestinnälle ja miten sähköisten viestintävälineiden ja -kanavien käyttö on muuttanut johtajuutta. Haastattelujen perusteella suomalaiset johtajat näkevät sähköiset viestintävälineet yhä luonnollisempana osana omaa työtään ja johtamisviestintäänsä. Johtajien välillä on kuitenkin eroja siinä, mitä kanavia he käyttävät ja millainen rooli niillä on omassa johtamisviestinnässä. Yksi suurimmista ongelmista sähköisissä viestintävälineissä on niiden suuri määrä ja siitä johtuvat yhteensopimattomuus-ongelmat viestinnässä, mutta lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa oli käytössä Microsoft Lync -alusta, joka yhdistää monia toimintoja niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään. Näyttäisi siis siltä, että yhtenäiset viestintäalustat yleistyvät hiljalleen organisaatioissa, koska viestinnän ja yhteistyön tekemisen merkitys kasvaa vuosi vuodelta.

Ensimmäisenä tutkimuksen alaongelmana oli selvittää, millaisissa tilanteissa tai projekteissa johtajat kokevat, että sähköisten viestintävälineiden ja kanavien käyttäminen on onnistunutta. Toisin sanoen haluttiin selvittää, mitkä ovat johtajien mielestä ratkaisevia tekijöitä sähköisen viestinnän onnistumisessa. Haastateltujen johtajien näkemyksistä ei voida päätellä selkeästi sitä, millaisissa tilanteissa tai projekteissa sähköiset viestintävälineet ja viestintäkanavat toimisivat tehokkaasti. Virtuaalokokoukset mahdollistivat kokousten järjestämisen edullisemmin ja nopeammin, kuin jos kokoukset olisi pitänyt järjestää kasvotusten. Haastattelut antoivat viitteitä siitä, että yksityisellä sektorilla sähköinen viestintä nähdään luonnollisempana osana päivittäistä työtä. Lisäksi näyttäisi siltä, että julkisen sektorin organisaatioissa tietoturva asettaa merkittäviä rajoituksia, mikä osaltaan saattaa jatkossa hankaloittaa virastojen välistä viestintää ja yhteistyötä.

Haastatteluiden perusteella sähköisissä viestintävälineissä ja viestintäkanavissa on paljon uusia mahdollisuuksia, joita organisaatiot eivät ole vielä hyödyntäneet. Suomalaisilla on melko varovainen asenne, eikä pioneerihenkisiä ihmisiä ole organisaatioissa riittävästi. Mikäli rivityöntekijöiden joukossa on viestintäteknologiaa osaavia henkilöitä, he ovat avainasemassa myös muun henkilöstön opettamisessa. Tämä näkemys on yhdenmukainen myös Fulkin (1993, 944) ja Rintalan (2012) tutkimuksen kanssa, joiden mukaan

uuden viestintäteknologian varsinainen oppiminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Vaikka Fulkin (1993) tutkimuksesta on useita vuosia, uuden viestintäteknologian implementointi tapahtuu nykyisin samalla tavalla. Kannustus ja innostus viestintäteknologian hyödyntämiseen on tultava organisaation johtoportaalta.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli sähköisten viestintävälineiden ja kanavien asettamat haasteet johtajuudelle. Haastateltavien mukaan sähköiset viestintävälineet ja -kanavat asettavat johtamisviestinnälle monenlaisia haasteita tai seikkoja, jotka on syytä ottaa huomioon. Haastatteluissa nousivat esille tekniset ongelmat, tiedon välittämisen vaikeus, henkilöstön kokemat haasteet uuden teknologian käytössä sekä oman kiinnostuksen taso uutta viestintäteknologiaa kohtaan. Haastateltavien mukaan oman asenteen täytyy olla kunnossa, jotta voi uskottavasti johtaa myös muita tiimin jäseniä teknologian käytössä. Haastatteluissa ilmeni myös, että virtuaalityötä tekevillä johtajilla olisi halua tavata alaisiaan tai kollegojaan enemmänkin, eikä ainoastaan olla yhteydessä virtuaalisesti, mutta taloudellinen tilanne ei anna siihen mahdollisuuksia. Erään haastateltavan mukaan etuna oli pitkä virka-aika, jolloin ihmiset tuntevat toisensa paremmin. Haastateltavan lausunto antaa viitteitä siitä, että organisaatioissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on nopea, virtuaalisten viestintävälineiden käyttö ei ehkä ole niin tehokasta kuin niissä organisaatioissa, joissa ihmiset tuntevat toisensa jo vuosien takaa. Haastatteluissa nousi myös esille ihmisten luonteenpiirteiden tai persoonallisuuden häviäminen verkkoneuvotteluissa, mikä osaltaan liittyi spontaanien ideoiden jakamiseen muiden tiimin jäsenten kesken. Organisaatioissa, joissa halutaan kannustaa henkilöstöä luoviin ideoihin ja siten uusien innovaatioiden syntyyn, tämä saattaa olla ongelmallista.

Kolmantena tutkimuksen alaongelmana oli selvittää, miten sähköiset viestintävälineet ovat muuttaneet johtamisviestinnän luonnetta. Haastatteluiden perusteella korostui se, miten johtajan itsensä on toimittava positiivisena esimerkkinä viestintäteknologian hyödyntämisessä. Sähköisesti tehtävän johtamisviestinnässä kannattaa kiinnittää huomiota selkeyteen ja johdonmukaisuuteen, minkä lisäksi asioiden ymmärtäminen on suositeltavaa varmistaa alaisilta. Visuaalisuutta kannattaa hyödyntää ja välttää liian yksityiskohdista tietoa, jotka voivat viedä huomiota olennaisilta asioilta. Pohjoismaisen tutkimustiedon mukaan 90 prosenttia maailman tiedosta on syntynyt viimeisimmän kahden vuoden aikana, joten sitä mukaa kun tiedon syntymisen kasvu kiihtyy, tiimien vetäjien ja johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on löytää olennainen tieto ja jakaa se alaisilleen ymmärrettävällä tavalla (Dragland 2013). Yksi suurimmista haasteista virtuaalitiimin johtamisessa on jäsenten sitouttaminen – niin yleisellä tasolla virtuaaliprojekteissa kuin päivittäisissä verkkoneuvotteluissa. Tiiminvetäjän kannattaa suunnitella verkkoneuvottelut hyvin, pitää keskustelu aktiivisena ja jakaa puheenvuoroja kaikkien osallistujien kesken. Tiimistä riippuen suositeltava enimmäispituus verkkoneuvottelulle vaihtelee 45 minuut-

tista kahteen tuntiin. Virtuaalijohtamisessa johtajan on tärkeää osata kysyä oikeat kysymykset ja varmistaa, että tiimin jäsenellä on kaikki tarvittavat viestintävälineet ja esimerkiksi oikeat yhteyshenkilöt, jotta hän voi suoriutua hyvin työssään.

Haastateltavilla oli myös kokemuksia siitä, että virtuaalitiimeissä vuorovaikutteisuus häviää sitä mukaa, kun tiimin jäsenten määrä kasvaa. Tämä on yhdenmukainen monien aikaisempien tutkimusten kanssa (ks. esim. Chidambaram & Tung 2005, 165). Ferrazzin (2014, 121) mukaan alle kymmenen hengen tiimit ovat tehokkaimpia. Toisaalta tiimissä ei tarvitse olla kuin yksi puhelias henkilö, joka saattaa jättää varjoonsa muiden tiimiläisten puheenvuorot ja mielipiteet, ellei tiiminvetäjä ole jämäkkä puheenvuorojen jakamisen suhteen. Haastateltavat johtajat näkivät sähköiset viestintävälineet ja -kanavat pääasiassa positiivisena ilmiönä ja korostivat sitä, että digitaalisella aikakaudella niin johtajalla kuin alaisella tulisi olla positiivinen asenne ja halu oppia jatkuvasti uutta.

Joillakin haastateltavilla oli näkemys, että sosiaalisen median kanavia tulisi hyödyntää johtamisviestinnässä selkeästi enemmän ja monipuolisemmin, mutta toisaalta yksi haastateltava korosti sitä, että hän haluaa olla sähköisesti tavoitettavissa vain työajallaan ja verkostoinnissa on hyvä olla tarkkana, jotta omilla alaisilla ei tule eriarvoisuuden tunnetta. Tästä voidaan päätellä, että ihmisillä voi olla hyvin eriäviä näkemyksiä siitä, millainen verkostoituminen ja vuorovaikutus on tavoiteltavaa ja mihin halutaan vetää yksityishenkilön ja työroolin välinen raja. Ihmisillä olevien erilaisten näkemysten vuoksi on tärkeää, että näistä oletuksista keskustellaan aktiivisesti työyhteisöissä, olipa niiden virtuaalisuusaste mikä tahansa.

Johtajien kokemusten ja näkemysten taustalla ilmeni myös filosofinen kysymys siitä, miten paljon virtuaalisuutta tulisi hyödyntää tiimien johtamisessa. Haastateltavat korostivat kuitenkin sitä, että virtuaalinen työskentely yksinään ei vielä toimi, vaan tiimin jäsenten on suositeltavaa nähdä myös kasvotusten säännöllisesti, vähintään kerran tai kaksi vuodessa. Haastatteluista nousi esille myös se, miten johtajan tulisi tavata uudet tiimin jäsenet kasvotusten työsuhteen tai projektin alussa. Lyhytkin tapaaminen helpottaa myöhemmin sähköisesti tapahtuvaa yhteistyötä ja viestintää. Haastateltavien kertomukset viittaavat siihen, että kasvokkaiset tapaamiset vaikuttavat alaisiin eniten ja jäävät vahvimpana mieleen, vaikka heihin oltaisiin yhteydessä myös sähköisen viestinnän välityksellä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sähköisten viestintävälineiden käytöstä tulisi keskustella enemmän työyhteisöissä ja sähköiset viestintävälineet ja -kanavat tulisi ottaa luonnollisena osana mukaan päivittäiseen työhön. Johtajan tulisi omalla esimerkillään ja asenteellaan kannustaa sähköiseen viestintään, mutta samalla kiinnittää riittävästi huomiota inhimillisiin tekijöihin. Tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia Pinedan (2014) väitöskirjan kanssa, jonka mukaan teknologiaa tulisi kehittää ja hyödyntää inhimillisten vaatimusten ja kulttuurin mukaan, jossa teknologiaa käytetään. Koska

kulttuuri koostuu ihmisten tavoista toimia, voidaan Pinedan (2014) tutkimuksen tuloksia soveltaa osaltaan myös työyhteisöjen ja organisaatioiden kontekstissa.

Organisaatioissa on nähtävissä vielä epävarmuutta sosiaalisen median hyödyntämiseen, vaikka sen roolia organisaation viestinnässä mietitään yhä enemmän. Näyttäisi siltä, että organisaatioissa on viralliset linjaukset siitä, millainen viestintä on suositeltavaa sosiaalisessa mediassa, mutta siihen liittyvät riskit aiheuttavat ihmisissä arkuutta kokeilla rohkeita toiminta- ja viestintätapoja eri kanavissa. Tämä on yhteneväinen Bradburyn (2013) näkemyksen kanssa, jonka mukaan johtajat voivat katsoa turvallisemmaksi jättäytyä kokonaan pois sosiaalisen median kanavista. Fortune 500 -yritysten toimitusjohtajista vain todella pienellä osalla on käytössään Twitter-tili. Tähän voi olla useita syitä, jotka vaativat tarkempaa tutkimusta, mutta toimitusjohtajien heikosta Twitter-aktiivisuudesta voidaan päätellä, että se ei ole johtajien näkökulmasta houkutteleva viestintäkanava tai sen käytössä on haasteita.

Haastateltavien johtajien mukaan oli selkeää, että eri sosiaalisen median kanavissa viestintä oli luonteeltaan erityyppistä, minkä vuoksi omaa viestintää tuli sovittaa aina tiettyyn kanavaan sopivaksi. Sosiaalinen media mahdollistaa erityisesti sen, että johtajat nähdään ihmisinä eikä pelkästään organisaatioiden edustajina. Samassa yhteydessä voidaan puhua myös brändien inhimillistämisestä: kun ihmiset samaistuvat johtajiin tai tuotteisiin, muodostuu vahvempi tunneside, jolla puolestaan on suuri rooli asiakaslojaaliuden syntymisessä. Tällöin on todennäköisempää saada aikaan myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa mielenkiintoisia keskusteluja (Biro 2013). Mikäli johtajat ovat valmiita kuuntelemaan sosiaalisen median kanavista tulevia signaaleja, on niiden avulla mahdollista vastata asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin. Esimerkiksi suurissa muutostilanteissa johtajien on mahdollista vahvistaa sosiaalisen median avulla tunnetta siitä, että hän on henkilöstönsä kanssa ”samassa veneessä” (Dingle Oy 2014). Tämä vaatii tietenkin uudenlaista uskallusta ja rohkeutta johtajalta, jotta hän voi tuoda enemmän esille omaa persoonaansa.

Useat tutkimukset korostavat luottamuksen tärkeyttä niin tiimien sisällä kuin organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa: tähän sosiaalinen media tarjoaa erityisen hyvät mahdollisuudet, koska se on luonteeltaan läpinäkyvää, reaaliaikaista ja aidosti vuorovaikutteista. Luottamuksen syntymisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että ihmiset kohtaavat ja keskustelevat kasvokkain riittävän usein. Koska joillekin ihmisille kasvokkaiset tapaamiset ovat tärkeämpiä kuin toisille, saattaa osapuolilla siten olla eroja luottamuksen kokemisessa. Sosiaalisen median avulla on mahdollista kuulla toisen osapuolen näkemysten, tarpeita ja toiveita – jotka ovat kaikki avainasemassa, kun johtaja pyrkii muodostamaan yhteyttä alaisiin, asiakkaihin sekä yhteistyökumppaneihin. Ihmiset käyttävät kuitenkin sosiaalisen median kanavia vaihtelevasti, mikä tekee siitä myös vaikeasti hallittavan viestintäkanavan.

Haastatteluiden perusteella useat eri tekijät vaikuttavat siihen, minkä sähköisen viestintävälineen tai kanavan johtajat kulloinkin valitsevat. Haastateltavien kertomukset viittaavat siihen, että sähköisen viestintäkanavan valinta ei kuitenkaan aina ole tiedostettua tai suunniteltua, vaan viestintäkanava saatetaan valita täysin intuition mukaan tai sen perusteella, millainen suhde johtajalla on viestin vastaanottajaan. Lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa oli johdon toimesta otettu käyttöön yhdistetty viestintäalusta Microsoft Lync, joka oli näillä kaikilla viidellä haastateltavalla aktiivisessa käytössä. Sitä käytävissä organisaatioissa Microsoft Lync -viestintäalusta oli implementoitu koko henkilöstön käyttöön. Haastateltavien kertomusten perusteella Microsoft Lync palveli hyvin päivittäisiä viestintätarpeita ja haastateltavat hyödynsivät sitä aktiivisesti omassa työssään.

Sivusen ja Valon (2006, 59) mukaan oli nähtävissä jo vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa, että viestintäkanavan valintaa ei tehty yksilötasolla, vaan se oli monien asioiden summa. Haastateltavien kertomukset olivat siten yhdenmukaisia Sivusen ja Valon (2006) tutkimustulosten kanssa. Toisaalta Sivusen ja Valon tutkimuksen jälkeen yhdistetyt viestintäalustat ovat kehittyneet ja tulleet yhä suosittumaksi: haastatteluiden perusteella organisaation johdolta tulevat viestintäohjeistukset sekä yhdistettyjen viestintäalustojen käyttö yhdenmukaistaa ja helpottaa johtajia oikean sähköisen viestintävälineen tai -kanavan valinnassa. Mediarikkausteorian viestintäkanava on sitä rikkaampi, mitä enemmän vinkkejä se pystyy välittämään informaation ohella, joten mitä monimutkaisempi asia on kyseessä, sitä rikkaampaa viestintäkeinoa johtajan tulisi käyttää. Tämän tutkimuksen haastateltavien kertomukset tukivat Lengelin ja Daftin (1984) mediarikkausteoriaa, koska haastateltavat suosittelivat näkökulmaa, jonka mukaan sähköiset viestintävälineet ja -kanavat toimivat sitä tehokkaammin, mitä yksinkertaisempi ja yksiselitteisempi asia tai työtehtävä oli kyseessä. Toisaalta kyseisen teorian syntymisestä on yli 30 vuotta ja sähköisen viestinnän monipuolistumisen myötä myös ihmisten väliset erot käyttää eri viestintävälineitä ovat kasvaneet. Viestintäteknologian käytön osaamisella saattaa siten olla suurikin merkitys siihen, miten rikkaasti ja monipuolisesti erilaisia viestintävälineitä ja -kanavia käytetään.

Tutkimusten vertaaminen keskenään on haastavaa, koska termejä käytetään niissä vaihtelevasti ja toistensa synonyymeinä tai samasta ilmiöstä voidaan puhua monella tavalla. Digitalisoituminen, palveluiden sähköistyminen ja virtuaalisuus ovat kokonaisvaltainen ilmiö, josta ei voida puhua yksiselitteisesti. Sen globaalin luonteen vuoksi sähköinen kulttuuri muodostuu hitaasti, minkä vuoksi on erityisen tärkeää varmistaa, että organisaatioiden sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä keskitytään samoihin asioihin ja että osapuolet ymmärtävät termit samalla tavalla.

Haastateltavien kertomukset ja lausunnot viittaavat siihen, että johtajat näkevät sähköiset viestintävälineet olennaisena osana omaa johtamisviestintäänsä. Niiden käytössä

on kuitenkin vielä epävarmuutta, mikä johtuu osaltaan ihmisten hieman poikkeavista näkemyksistä niiden käytössä. Haastattelut antoivat viitteitä siitä, että johtajien kannattaa miettiä uusia keinoja ilmaista itseään, ajatuksiaan ja johtamisfilosofiaansa sekä varmistaa entistä paremmin, että heidät on ymmärretty oikein. Tiedon määrä saattaa aiheuttaa hämmennystä tiimin jäsenillä, joten on erityisen tärkeää viestinnässä osoittaa, miten kunkin jäsenen tulisi priorisoida työtehtäviään. Eri rooleissa työskentelevillä ihmisillä on omat intressinsä ja tavoitteensa, minkä takia sähköisessä viestinnässä tulisi viestiä selkeästi päälinjoista ja toimintaperiaatteista. Ongelmia saattaa tulla juuri siinä, että substanssiasioita lähdetään työstämään ilman vaihtetta, jossa kuultaisiin aidosti kaikkien tiimin jäsenten ajatuksia ja mielipiteitä.

Ottaen huomioon ihmisten keskittymiskyvyn rajallisuus ja hektisyys nykyajan länsimaaisessa työelämässä, tulisi johtajan yksinkertaistaa omaa sähköistä viestintää ja tehdä konkreettisia esimerkkejä tai kuvioita keskusteltavista teemoista tai esimerkiksi työprosesseista. Olennaista on ylemmältä organisaatioportaalta saadun tiedon käsittely niin, että se puhuttelee oikean tason työntekijöitä. Mikäli kyseessä on tiimi, joka ei juurikaan näe kasvotusten, saattaa johtajan olla vaikea kohdistaa viestintäänsä, koska hän ei tunne omia alaisiaan henkilökohtaisella tasolla. Sähköisen viestinnän määrä on niin suuri, että ratkaisevaa on johdonmukainen ja säännöllinen viestintä: ihmisiä on tarpeellista muistuttaa ja asioita on hyvä kerrata riittävän usein. Tehokasta on käyttää myös mieleenpainuvia ja tunteita herättäviä tarinoita. Koska virtuaalijohtamisen yksi suurimmista haasteista on tunneyhteyden muodostaminen ja ylläpitäminen alaisen kanssa, tulisi jokaisen johtajan miettiä inhimillisiä, arkipäiväisiä tapoja osoittaa huomiota alaiselle. Virtuaalityöskentely on usein liian asiapainotteista, jolloin henkilökohtaiset tunnesiteet jäävät pinnallisiksi.

Johtamisviestinnän tulisi perustua johtajan omiin arvoihin ja johtamisfilosofiaan. Sähköinen viestintä antaa erityisen hyvän mahdollisuuden monipuoliseen henkilökohtaiseen, konkreettiseen ja aitoon viestintään alaisen kanssa. Sen etuna on läpinäkyvyys, joka toisaalta tarkoittaa sitä, että sähköinen johtamisviestintä ei voi olla liian laskelmoitua, vaan sen tulisi pohjautua viestijän omaan persoonaan. Tehokkaaseen sähköiseen viestintään ei voida antaa joka tilanteeseen sopivia ohjeita, koska jokainen johtaja-alais-suhde on erilainen. Haastattelut viittaavat siihen, että hyvän vuorovaikutuksen ja suhteen rakentaminen on virtuaalijohtamisessa erityisen suuressa roolissa. Huolimatta siitä, mitä sähköisiä viestintävälineitä johtaja käyttää tiiminsä kanssa, on vuorovaikutuksella parempi todennäköisyys olla onnistunut, jos johtajalla on aito kiinnostus alaisia kohtaan. Tämä puolestaan vaikuttaa tiimin jäsenten ja sitä kautta koko tiimin tehokkuuteen.

Tässä tutkimuksessa tuli esille vaihtelevia näkemyksiä siitä, millaisissa tilanteissa tai projekteissa sähköiset viestintävälineet ja kanavat toimivat tehokkaasti. Tehokkuus syntyy useiden eri tekijöiden yhteissummasta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa tiimin jäsenten asenne ja osaaminen sekä tiimin vetäjän kyky saada ihmiset keskustelemaan kes-

kenään. Haastattelut viittaavat siihen, että mitä enemmän tiimin jäsenet keskustelevat vapaamuotoisesti, sitä paremmin he ymmärtävät toisiaan ja sitä paremmin he pystyvät täydentämään toistensa tietämystä ja muodostamaan niistä synteesiä. Tämä näkemys on yhdenmukainen Boulen (2008, 28–29) kanssa, jonka mukaan virtuaalitiimin jäsenten on hyvä keskustella syvällisesti, koota omia tietojaan yhteen muiden tiimiläisten kanssa ja saada oivalluksia, eikä teknisesti siirtää tietoa toisilleen. Näistä syntyy tiimin kokonaisvaltainen tehokkuus ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Siksi tiiminvetäjän tulisi varmistaa, että virtuaalokokouksista ei tule liian asiakeskeisiä, vaan niissä on mahdollisuus myös vapaamuotoiselle keskustelulle.

Tämä tutkimus sekä aiemmat aiheetta käsittelevät tutkimukset antavat viitteitä siitä, että organisaatioiden on otettava yhä enemmän huomioon viestintävälineiden yhteensopivuus organisaation ulkopuolisten sidosryhmien, kuten kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Tämä on yhdenmukainen muun muassa Bayusin (2012) näkemysten kanssa. Koska toimiva yhteistyö ja viestintä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa näyttäisi yleistyvän ja nousevan tärkeämmäksi organisaatioiden toiminnassa, saattaa ratkaisevaa olla se, nouseeko jokin yhdistetyn viestintäalustan tuotemerkki selvästi yleisimmäksi. Microsoft Lync näyttäisi olevan yksi yleisimmistä tuotemerkeistä yhdistettyjen viestintäalustojen markkinoilla, ainakin Suomessa.

Sosiaalinen media avaa johtajalle mahdollisuuden vuorovaikutteiseen, inhimilliseen keskusteluun niin alaisten, kumppaneiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Sosiaalinen media tuo organisaation toiminnan lähemmäs asiakkaiden elämää ja on autenttisempaa kuin puhdas markkinointi, koska myös organisaatioiden työntekijät välittävät mielikuvaa organisaation ulkopuolelle. Lisäksi sosiaalinen media mahdollistaa avoimuuden ja aidon vuoropuhelun eri sidosryhmien kanssa, joten sen hyödyntämisessä on vielä paljon mahdollisuuksia käyttämättä. Koska monissa organisaatioissa ollaan vielä varovaisia ja epävarmoja siitä, mitä sosiaalisessa mediassa todella uskaltaa tehdä ja sanoa, vaatii julkisesti sosiaalinen viestintä ennen kaikkea rohkeutta ja pioneerihenkisyyttä.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että jatkuvasti kehittyvä sähköinen viestintäteknologia tarjoaa johtajalle monenlaisia viestintämahdollisuuksia niin pienemmissä työryhmissä kuin organisaatiotasolla, mutta viestinnän tulisi perustua avoimuuteen ja kiinnostukseen muita ihmisiä ja organisaatioita kohtaan. Esimerkiksi elokuva-, musiikki- ja matkailuala ovat kokeneet suuren murroksen ja on vain ajan kysymys, milloin kaikkien muidenkin alojen täytyy uudistaa liiketoimintamallinsa ja siitä johtuen myös johtamisviestintänsä. Teknologian kehittyessä ihmisten on tiedostettava, että edessä on suuri ajattelutavan muutos, joka perustuu luottamukseen ja yhteistyöhön. Organisaatioiden eri tasoilla olevilla johtajilla, esimiehillä ja tiimienvetäjillä on tärkeä tehtävä luoda työyhteisöihin kulttuuri, joka mahdollistaa jatkuvan muutoksen ja kannustaa positiivisella tavalla uudistamaan vanhentuneita ajattelu- ja toimintatapoja.

Tutkimus antoi vahvistusta siihen, että on yhä haasteellisempaa ja samalla tärkeämpää saada relevanttia tietoa oikeaan aikaan. Uudet viestintäkanavat merkitsevät ihmisille hyvin erilaisia asioita ja virtuaalisista näkemyksistä ei ole helppo keskustella, koska ne ovat hyvin henkilökohtaisia kokemuksia. Virtuaalisuus on luonteeltaan abstraktia, minkä vuoksi siihen liittyviä näkemyksiä ja elämyksiä voi olla vaikea kuvailla toisille ihmisille. Informaatiota ja dataa syntyy kiihtyvällä vauhdilla, minkä takia myös johtajien on yhä haasteellisempaa tarjota tukea ja tietoa alaisilleen. Koska sähköisiä viestintävälineitä on niin laaja valikoima, on epävarmuus toisaalta lisääntynyt siitä, miten hyvin viestit vastaanotetaan toisessa päässä. Sähköiset viestintätavat ovat nopeita ja edullisia, minkä vuoksi niitä saatetaan käyttää organisaatioissa liian paljon ja sellaisissa tilanteissa, joissa kasvokkaiset tapaamiset olisivat ehdottoman tärkeitä. Tehdyistä haastatteluista voidaan tehdä tulkinta, jonka mukaan liiallinen virtuaalisuus pahimmassa tapauksessa heikentää merkittävästi työhyvinvointia ja yleistä tyytyväisyyttä työyhteisöissä.

Haasteellinen taloustilanne ja kiire työpaikoilla näyttäisi ajaneen joitain organisaatioita tilanteeseen, jossa tietynlaista virtuaalista viestintää jatketaan, vaikka se ei enää olisi sikaan tehokasta. Sähköisellä aikakaudella ihmiset ovat tottuneet siihen, että viestintä on nopeatahtista ja johtaa siten tietynlaiseen suorittamiseen, jolloin pohdinnalle ei jää juurikaan aikaa. Globaalilla tasolla voidaan ajatella, että digitaalisuus ja sähköinen viestintä pakottavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla organisaatioissa. Sähköinen viestintä näyttäisi olevan tehokasta vain todella yksinkertaisissa tilanteissa, vaikka lisääntynyt virtuaalisuus juuri vaatisi enemmän fyysisiä kohtaamisia ja keskusteluja. Joitakin viitteitä on myös siitä, että jatkuva sähköinen viestintä ja tavoitettavissa oleminen voi olla hyvin kuormittavaa. Niin työssä kuin vapaa-ajalla sähköinen viestintäteknologia hallitsee ihmisiä ja ihmisten arki pyörii yhä enemmän teknologian varassa. Uusia sähköisiä sovelluksia ja palveluja suunniteltaessa tulisi kuitenkin ottaa nykyistä enemmän huomioon inhimilliset tekijät ja vallitseva kulttuuri. On selvästi nähtävissä, että reaaliaikainen viestintä ja jatkuva tavoitettavissa oleminen ovat vaikuttaneet merkittävästi myös ihmisten kiireen tunteeseen: on entistä haasteellisempaa vain pysähtyä ja keskittyä kuuntelemaan toisia ihmisiä. Paradoksaalista ehkä, mutta virtuaalisuuden lisääntymisen myötä aidoista kohtaamisista on tullut yhä merkityksellisempiä.

7.2 Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Validiteetti kuvaa sitä, miten pätevä tutkimus on, miten perusteellisesti tutkimus on tehty, ovatko saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät uskottavia ja loogisia (Bryman 2012, 47). Tämän tutkimuksen tekijällä on ollut tavoitteena ymmärtää suomalaisten johtajien näkemyksiä siitä, millainen rooli sähköisillä viestintävälineillä ja kanavilla on johtamis-

viestinnässä. Tavoitteena oli siten selvittää ilmiötä ja sen taustalla olevia tekijöitä yleiskatsauksen omaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti mittaa usein sitä, miten hyvin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden lausunnoille on löydetty merkityksiä ja miten tutkija on osannut tulkita niitä (Bryman 2012, 47). Tässä tutkimuksessa analyysiä on tehty juuri tällä tavalla: pelkkiä lausuntoja tärkeämpää on tutkijalle ollut ymmärtää, mitä erilaiset asiat merkitsevät ja miten niistä voidaan tulkita ja muodostaa siten päätelmiä.

Samalla tavoin kuin johtajat vaikuttavat omalla viestinnällään, myös haastateltavien persoonallisuus ja viestintätavat vaikuttivat siihen, miten vahvoja mielikuvia ja tunteita haastattelut tutkijassa herättivät. Yksi haastateltavista teki erityisesti vaikutuksen kertomalla esimerkkejä ja omakohtaisia tarinoita, joihin tutkijan oli helppo samaistua. Tämä vahvistaa osaltaan yhtä tutkimuksen tärkeimmistä lopputulemista: viestinnällä voi vaikuttaa vastaanottajaan ennen kaikkea antamalla oikean tunteen viestin saajalle, eikä viestin vaikuttavuus ole useinkaan rationaalista viestin vastaanottajan kannalta. Vaikka yksi haastateltavista olikin selkeästi vaikuttavin, kaikkien haastateltavien lausuntoja on pyritty tarkastelemaan niin, että kaikenlaiset näkemykset on tiedostettu ja otettu informaation kokonaisarviointiin huomioon. (Ks. esim. Richie, Lewis, McNaughton Nicholls & Ormston 2013, 358.)

Tutkimuksen luotettavuus kuvaa sitä, olisivatko tutkimuksen lopputulokset samoja, jos tutkimus toistettaisiin uudestaan käyttäen samaa metodologiaa. Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa on usein kyseenalaistettu sitä, miten tarkasti tutkimusta on mahdollista tehdä uudelleen. On jopa sanottu, että laadullisen tutkimuksen tekeminen uudelleen on naiivi ajatus, koska tutkittava ilmiö on tavallisesti niin monimutkainen. Siksi tutkimuksen toistamiseen ei pitäisi pyrkiä lainkaan. (Richie ym. 2013, 355.) Pietilän (2010, 235) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden sijaan olennaista on suhteuttaminen eli se, miten aineistosta esiin nostetut havainnot liitetään teorioihin ja tieteelliseen keskusteluun. Tässä tutkimuksessa haastateltavilta kerättyjä tietoja on pyritty jatkuvasti vertailemaan aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Tavoitteena oli saada haastateltavia eri aloilta, jotta kohderyhmä ei olisi liian rajattu. Sähköisiä viestintäkanavia käytetään hyvin vaihtelevasti eri aloilla, mutta tavoitteena oli saada näkemyksiä myös sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät olleet IT-alalla. Tämä on tärkeää siksi, että sähköinen viestintä on yleistynyt myös aloilla, joissa ei perinteisesti ole hyödennetty teknologiaa aktiivisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten sähköinen viestintä on muuttanut johtajuutta. Lopputuloksena voidaan sanoa, että kyseessä on paljon suurempi ajattelutavan muutos, kuinka ehkä monessa organisaatioissa on tiedostettu. Vaikuttaisi siltä, että monissa organisaatioissa yritetään pysyä muutoksessa mukana konkreettisilla toiminnan muutoksilla, vaikka sähköinen viestintä muuttaa organisaatioiden ja yhteiskunnan dynamiikkaa ja toimintaa paljon enemmän. Tästä vaatisi ehdottomasti syvempää keskustelua esimerkiksi työyhteisöissä.

Haastattelut ja aiemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että johtamistyyli ja -viestintä on yhä selkeämmin menossa Friedmanin (2013) mallin suuntaan, jonka mukaan johtajan tulee ennen kaikkea luoda tarkoitukseen sopiva ympäristö ja työkuulttuuri. Sosiaalisen median mahdollistama horisontaalinen viestintä ja verkostoituminen eivät anna enää johtajalle mahdollisuutta käskyttää tai tiedottaa yksisuuntaisesti, vaan johtajan tulee luoda kulttuuri, joka perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja yhteistyöhön. Avoimuuteen liittyy olennaisesti se, että niin epäonnistumiset kuin onnistumisetkin tunnustetaan ääneen. (Friedman 2013.) Näin ollen voitaisiin sanoa, että johtajan on opittava yhä paremmaksi kuuntelijaksi, jotta hän pystyy vaikuttamaan tiimiinsä tai alaisiinsa haluamallaan tavalla. Pohjimmiltaan kyse on siitä, että johtajien tulee vähentää kontrollointia, olla uteliaita ja valmiita näkemään asioita muidenkin näkökulmasta. Olipa kyse tiimin tai koko organisaation johtamisesta, menestyjiä näyttäisi olevan ne, jotka onnistuvat laajentamaan verkostoaan ja tekemään hedelmällistä yhteistyötä muiden osapuolten kanssa.

Mielenkiintoisin vaihe tutkimusprosessissa oli haastattelujen tekeminen, jotka onnistuivat hyvin pieniä teknisiä ongelmia lukuunottamatta. Kaikki haastattelut tallennettiin sekä matkapuhelimella että kannettavan tietokoneen avulla, mutta yhdessä haastattelussa oli ongelmia äänen tallentamisen kanssa. Tämä haastattelu tehtiin Skype:n välityksellä, minkä vuoksi matkapuhelimella tehty tallennus oli liian hiljainen ja tietokoneella tehdyssä tallennuksessa oli katkoksia. Tästä syystä haastateltavaan jouduttiin ottaa yhteyttä jälkikäteen ja varmistamaan joitakin kohtia haastattelusta. Tekniset ongelmat äänen tallennuksessa olivat hyvä muistutus siitä, miten teknisiä ongelmia ei aina voida ennakoida tai ehkäistä, mikä voi aiheuttaa manuaalista lisätyötä. Sisältönsä puolesta erityisesti yksi haastattelu jäi tutkijan mieleen vaikuttavana: haastateltavan ihmisläheinen ja epämuodollinen keskustelutyyli antoivat mielikuvan vahvasta johtajasta, joka pystyy positiivisella esimerkillään viemään organisaatioissa läpi suuriakin muutoksia. Näyttäisi siltä, että tällainen tällainen johtamistyyli on sellainen, jota voi suositella tulevaisuuden johtajien ja esimiesten sovellettavaksi. Toki on hyvä muistaa, että johtamistyylinkin taustalla vaikuttaa vahvasti johtajan oman luonteenpiirteet. Perinteiset valtasuhteet esimiesten ja alaisten välillä ovat järjestäytyneet täysin uudella tavalla organisaatioissa, mikä saattaa hämmentää etenkin vanhemman ikäpolven edustajia.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusprosessin aikana tutkijalla heräsi ajatuksia, joita olisi tarpeellista tutkia tarkemmin tulevaisuudessa. Nämä ajatukset liittyvät siihen, mihin suuntaan johtamisessa ja johtamisviestinnässä ollaan tulevaisuudessa siirtymässä. Haastatteluiden taustalla oli nähtävissä siirtyminen inhimillisempään johtamiseen: henkilöstöä, kumppaneita ja asiakkaita ymmärtämällä on mahdollista tarjota sopivia ratkaisuja ja siten erottautua kilpailijoista.

Mielenkiintoista voisi olla tutkia organisaatiota, joka on jo rohkeasti siirtynyt uudenlaiseen liiketoimintamalliin, jossa asiakkaat ovat tärkeässä roolissa vaikkapa tuotannon suunnittelussa.

Myös asiakaspalvelun johtamisessa on nähtävissä suuria muutoksia, jotka antaisivat aihetta jatkotutkimukselle. Asiakaspalvelussa vaikuttaa yhä enemmän tunnetilojen ja elämysten luominen ihmisille, koska asiakasuskollisuus perustuu pitkälti tunnetiloihin, jotka eivät ole rationaalisia. Tätä teemaa olisi mahdollista tutkia joko strategisella tai operatiivisella tasolla. Tämä on yhdenmukainen Zhangin (2013, 269) näkemyksen kanssa, jonka mukaan tuotteet, palvelu ja henkilökunnan jättämä tunne muodostavat asiakkaan tunteen yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista. Vaikka tunnetilojen ja elämysten tutkiminen on subjektiivinen ja haasteellinen tutkimuskohde, olisi sitä tarpeellista tarkastella akateemisen tutkimuksen näkökulmasta.

Ihmislähtöinen johtamistyyli näyttää monilta osin tukevan virtuaalijohtamista ja muita 2010-luvun työelämän vaatimuksia. Meretniemen (Dingle Oy 2014) ajatus inhimillisestä johtajasta on mielenkiintoinen, koska mielikuvia, brändiä ja mainetta rakennetaan pitkälti viestinnän keinoin: inhimillisyyden tuominen johtajan viestintään esimerkiksi johtajan kirjoittamien blogien kautta saattaisi lisätä kaikkien sidosryhmien mielenkiintoa, koska tällöin mielikuva organisaatiosta konkretisoituu ja henkilöityy. Sosiaalisen median kautta henkilöstön hyvinvointi näkyy organisaation ulkopuolelle yhä selvemmin, mikä puolestaan luo mielikuvaa niin organisaatiosta monella eri tasolla. Toisin sanoen sosiaalisen median kanavat tuovat totuuden aivan uudella tavalla esille, koska viestintää tekee nykyisin viestintäosaston sijaan koko henkilöstö. (Biro 2013; Friedman 2013, 14.)

Sosiaaliseen mediaan liittyvä toinen mahdollinen tutkimuskohde voisi olla se, miten henkilökohtaisella tasolla johtajat ovat halukkaita kirjoittamaan yritysblogissa. Tuovatko johtajat mielellään persoonaansa esille vai onko johtajillakin tarve erottaa henkilökohtaiset näkemyksensä omasta ammattiviestinnästään? Onko johtajilla kenties ongelmia hahmottaa, ovatko omat ajatukset linjassa yrityksen viestinnän kanssa tai milloin johtajan näkemykset ovat jo liian radikaaleja?

Sähköiseen johtamisviestintään liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita lukiessa ilmeni, että virtuaalituotossa ja -johtamisessa on monia tekijöitä, joiden vaikutusta työhyvinvointiin ei ole juurikaan tutkittu. Sitä mukaa kun työ muuttuu yhä digitaalisemmaksi ja sitä tehdään yhä mobiilimmin, työn kuormittavuus- ja hyvinvointitekijöitä olisi syytä tutkia myös tarkemmin. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että siirtyminen ihmislähtöiseen johtamiseen on edessä, mikä vaatii uudenlaisten ajattelu- ja toimintamallien rohkeaa kokeilua ja omaksumista. Tähän liittyen tutkimuskohteena voisi olla organisaatio, joka on löytänyt uudenlaisia ratkaisuja tietotyöläisten hyvinvoinnin parantamiseksi.

LÄHTEET

About Linden Lab. <www.lindenlab.com/about>, luettu 8.4.2015.

About LinkedIn (2015) <<https://press.linkedin.com/about-linkedin>>, luettu 13.3.2015.

Aguilar-Roca N. M. – Williams, A. E. – O'Dowd, D. K. The impact of laptop-free zones on student performance and attitudes in large lectures. *Computers & Education*, Vol. 59 (4), 1300–1308.

Alahuhta, P. – Nordbäck, E. – Sivunen, A. – Surakka, T. (2014) Fostering team creativity in virtual worlds. In: *Journal of Virtual Worlds Research*. Vol. 7 (3), Lantern 2, (eds.) Yesha Sivan – Abhishek Kathuria – David Gefen – Maged Kamel Boulos, 1–22.

Alnuaimi, O. – Robert, L. P. Jr. – Maruping, L. (2010) Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 27 (1), 203–230.

Austin, T. – Dragos, N. – Mann, J. (2006) Web conferencing amplifies dysfunctional meeting practices. Gartner research document. <<http://lib-resources.unimelb.edu.au/gartner/research/138100/138101/138101.pdf>>, luettu 15.2.2015.

Babbie, E. (2013) *The basics of social research*. Sixth edition. Wadsworth Cengage Learning, Belmont.

Bayus, B. (2012) Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell IdeaStorm community. *Management Science*, Vol. 59 (1), 226–244.

Berger, Elena (2014) You haven't got mail. <www.alykassuomi.fi/2014/06/havent-got-mail/>, luettu 6.12.2014.

Bhunja, C. T. (2009) *Multimedia and multimedia communication*. New Age International, New Delhi.

- Biro, M. M. (2013) Dear leaders: Humanize your brand. Forbes article.
<<http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2013/02/17/dear-leaders-humanize-your-brand/>>, luettu 24.2.2015.
- Boeije, H. R. (2009) *Analysis in qualitative research*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Bolton, R. N. – Parasuraman, A. – Hoefnagels, A. – Migchels, N. – Kabadayi, S. – Gruber, T. – Komarova Loureiro, Y. – Solnet, D. (2013) Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, Vol. 24 (3), 245–267.
- Boschma, R. (2005) Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, Vol. 39 (1), 61–74.
- Bottomley, K. – Burgess, S. – Fox III, M. (2014) Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership. *International Management Review*, Vol. 10 (1), 5–9.
- Boule, M. (2008) Best practices for working in a virtual team environment. *Library Technology Reports*, Vol. 44 (1), 28–31.
- Bradbury, D. (2013) Should you mix business and personal on social media?
<<http://www.theguardian.com/technology/2013/sep/18/should-you-mix-business-and-personal-on-social-media>>, luettu 20.3.2015.
- Bridgewater, R. – Cole, M. (2009) *Instant messaging reference: A practical guide*. Chandos Publishing Limited, Oxford.
- Brown, M. K. – Huettner, B. – James-Tanny, C. (2007) *Managing virtual teams: Getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools*. Wordware Publishing Inc. Plano, Texas.
- Bryman, A. (2012) *Social research methods*. 4th edition. Oxford University Press, Oxford.
- Burns, J. M. (1979) *Leadership*. Harper & Row, New York.

- Burtic, D. (2014) Media industry in the digital world. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 23 (1), 435–444.
- Casciaro, T. – Gino, F. – Kouchaki, M. (2014) The contaminating effects of building instrumental ties: How networking can make us feel dirty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 59 (4), 705–735.
- Cavazotte, F. – Heloisa Lemos, A. – Villadsen, K. (2014) Corporate smart phones: professionals' conscious engagement in escalating work connectivity. *New Technology, Work & Employment*, Vol. 29 (1), 72–87.
- Ceccucci, W. – Peslak, A. – Sendall, P. (2010) An empirical study of instant messaging (IM) behavior using theory of reasoned action. *Journal of Behavioral & Applied Management*, Vol. 11 (3), 263–79.
- Chaturvedi, P. D. – Chaturvedi, M. (2011) *Business communication: Concepts, cases, and applications*. Second edition, Pearson Education India.
- Chidambaram, L. – Tung, L. L. (2005) Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups. *Information Systems Research*, Vol. 16 (2), 149–168.
- Cleveland, S. – Ellis, T. J. (2014) Causal model for predicting knowledge sharing via ICTs. Research in process. Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah. <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1542&context=amcis2014>>, luettu 21.3.2015.
- Clifford, C. (2013) Top 10 Apps for Instant Messaging [Infographic] <<http://www.entrepreneur.com/article/230335>>, luettu 20.4.2015.
- Demo: Microsoft Office Live Meeting (2015) Microsoft Office. Support. <<https://support.office.com/en-US/article/Demo-Microsoft-Office-Live-Meeting-99E72FAB-F3FE-4DDA-964C-275C16A6F3A6>>, luettu 13.3.2015.
- Digilaitteiden ja uusien digipalvelumuotojen käyttö vahvassa nosteessa Suomessa (2014) TNS Gallup. TNS Suomessa. Uutiset. <<http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=15056&k=14320>>, luettu 7.2.2015.

- Dingle Oy (14.11.2014) Tuomo Meretniemi – Asiantuntijasta vaikuttajaksi -huippuseminaari - Dingle Academy. [Videotiedosto], <<https://www.youtube.com/watch?v=Vj9KNeyYX7c>>, luettu 21.2.2015.
- Dragland, Å. (2013) Big data – for better or worse. <<http://www.sintef.no/home/corporate-news/Big-Data--for-better-or-worse/>>, luettu 13.3.2015.
- Dwyer, J. (2012) *Communication for business and the professions: Strategies and skills*. 5th edition. Pearson Higher Education, Australia.
- Entropia Universe (2015) <<http://www.entropiauniverse.com/entropia-universe/>>, luettu 8.4.2015.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Facebook products (2015) <<http://newsroom.fb.com/products/>>, luettu 13.3.2015.
- Feloni, R. (2014) This incredible TED talk shows how changing your perception of stress could save your life <www.businessinsider.com/kelly-mcgonigals-ted-talk-on-stress-2014-3?op=1&IR=T>, luettu 14.3.2015.
- Ferrazzi, K. (2014) Managing yourself – Getting virtual teams right. *Harvard Business Review*, Vol. 92 (12), 120–123.
- Ferreira, E. J. — Erasmus, A. W. – Groenewald, D. (2009) *Administrative management*. Second edition. Juta and Company Ltd, Cape Town.
- Fitzgerald, M. (2013) How Starbucks has gone digital. Interview with Adam Brotman and Curt Garner. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54 (4), 1–8.
- Friedman, P. (2013) Social leadership. *Leadership Excellence*, Vol. 30 (1), 14–14.
- Fulk, J. (1993) Social construction of communication technology. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36 (5), 921–950.

- Gartner (2013) Gartner predicts by 2017, half of employers will require employees to supply their own device for work purposes. Newsroom. Announcements. Press release. <<http://www.gartner.com/newsroom/id/2466615>>, luettu 28.1.2015.
- Germonpretz, M. – Hovorka, D. S. (2013) Member engagement within digitally enabled social network communities: new methodological considerations. *Information Systems Journal*. Vol. 23, 525–549.
- Gobble, M. M. (2014) Business model innovation. *Research Technology Management*, Vol. 57 (6)58–60.
- Godar, S. H – Ferris, S. P. (2004) *Virtual and collaborative teams: Process, technologies and practice*. Idea Group Inc, Hershey, PA.
- Gonsalves A. (2015) Top 10 UCC news highlights reveal 2015 trends. TechTarget article. <<http://searchunifiedcommunications.techtarget.com/feature/Top-10-UCC-news-highlights-reveal-2015-trends>>, luettu 24.2.2015.
- Gonzalez, D. (2014) *Managing online risk: Apps, mobile, and social media security*. Butterworth-Heineman, Oxford.
- Goodwin, B. (2014) How digital technology will change the role of IT leaders. *Computer weekly*, 13-19, May, 20–23.
- Great place to work (2012) Julkaisut ja tapahtumat. Blogit ja uutiset. Futurice Oy valittiin Euroopan parhaaksi työpaikaksi. <<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/619-futurice-oy-valittiin-euroopan-parhaaksi-tyoepaikaksi>>, luettu 19.1.2015.
- Greene, T. (2013) Unified communications battle royale: Cisco, Avaya feel the heat from Microsoft Lync. *CIO*, Vol. 21 (2), 38–38.
- Griffin, R. – Moorhead, G. (2013) *Organizational behavior: Managing people and organizations*. 11th edition. South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Guffey, M. E. – Loewy, D. (2010) *Business communication: Process and product*. 7th edition. South-Western Cengage Learning, Mason, OH.

- Hackman, M. Z. – Johnson, E. C. (2013) *Leadership: A communication perspective*. Sixth edition. Waveland Press, Long Grove.
- Halford, P. (2015) Building alliances with design thinking. LinkedIn-post. <<https://www.linkedin.com/pulse/building-alliances-design-thinking-patrick-halford?trk=prof-post>>, luettu 23.2.2015.
- Hanlon, S. C. – Kedia, B. L. – Mukherjee, D. – Srivastava, P. (2012) Organizational identification among global virtual team members. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 19 (4), 526–45.
- Herman, J. (2013) The benefits of using Instagram for business. Maximise social business column post. <<http://maximizesocialbusiness.com/benefits-using-instagram-business-10115/>>, luettu 23.2.2015.
- Hern, A. (2014) Why Foursquare should be on everyone's phone. The Guardian website. Technology. <<http://www.theguardian.com/technology/2014/may/26/why-foursquare-isnt-just-the-timeline-spammer-you-thought-it-was-and-should-be-on-everyones-phone>>, luettu 20.3.2015.
- Hesse-Biber, S. N. – Leavy, P. (2010) *The practice of qualitative research*. Second edition. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hildreth, P. M. – Kimble, C. (2006) *Knowledge networks: Innovation through communities of practice*. Idea Group Inc, Hershey, PA.
- Hoffman, R. (2014) The information age to the networked age: Are you network literate? LinkedIn-post. <linkd.in/1CwH4Jg>, luettu 15.2.2015.
- Huggett, C. (2014) *The virtual training guidebook*. American Society for Training and Development, Alexandria, VA.
- Hurme, T. (2014) Viestinnällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia. Työterveyslaitos. Työpiste. Uutiset. <http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Viestinnalla_voi_ja_pitaa_luoda_tyohyvinvointia.aspx>, luettu 20.4.2015.

- Hämäläinen, Tuomas (2007) Teknojätit yhdistävät Second Lifea ja World of Warcraftia. Tietoviikko. <<http://www.tivi.fi/Uutiset/2007-10-15/Teknoj%C3%A4tit-yhdist%C3%A4v%C3%A4t-Second-Lifea-ja-World-of-Warcraftia-3155749.html>>, luettu 23.2.2015.
- Ideastorm.com (2014) IdeaStorm can help take your idea and turn it into reality. <ideastorm.com>, luettu 3.2.2015.
- Ingerson, K. – Bruce, J. (2013) Leadership in the Twitterverse. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 7 (3), 74–83.
- Inspiroiva ja innostava johtaminen palkittiin. Tekes <<http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2014/inspiroiva-ja-innostava-johtaminen-palkittiin/>>, luettu 21.1.2015.
- Jansen, F. – Janssen, D. (2013) Effects of directness in bad-news e-mails and voice mails. *International Journal of Business Communication*, Vol. 50 (4), 362–82.
- Jauhiainen, Jussi – Suorsa, Katri (2011) *Turku–Tukholma: Elinkeinotoiminnan uusien yhteyksien julkinen kehittäminen*. Tutkimuskatsauksia 8/2011. Turun kaupunki, kaupunkitutkimus- ja tietoyksikkö.
- Jawadi, N. – Daassi, M. – Favier, M. – Kalika, M. (2013) Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, Vol. 32 (3), 199–211.
- Kahnweiler, J. (2009) *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Kahnweiler, J. (2013) *Quiet influence: The introvert's guide to making a difference*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Khatua, S. (2015) Surviving Disruptive Technologies. CA technologies. Column. <<http://www.ca.com/us/lpg/ca-technology-exchange/surviving-disruptive-technologies.aspx>>, luettu 24.3.2015.

- Kohti mahdollistavaa hallintoa (2014) Ministeriöiden yhteisessä Muutoksentekijät-verkostossa tuotettu avaus tulevaisuuskeskusteluihin.
<https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Kohti_mahdollistavaa_hallintoa_6_6_2014.pdf>, luettu 2.2.2015.
- Kucuk, S. U. (2012) Can Consumer Power Lead To Market Equalization On The Internet? *Journal of Research for Consumers*, (21) Special section, 1–8.
- Lakhani, K. R. (2013) Using the crowd as an innovation partner. Harvard Business review online-article. Innovation. <<https://hbr.org/2013/04/using-the-crowd-as-an-innovation-partner/>>, luettu 8.2.2015.
- Lamond, D. A. (2000) Personality and telework In: *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, (eds.) Kevin Daniels – David A. Lamond – Peter Standen. Cengage Learning Business Press.
- Lazauskas, J. (2014) How the Internet of Things will rule your workday in 2020 [Infographic], ForbesBrandVoice. <www.forbes.com/sites/centurylink/2014/10/24/how-the-internet-of-things-will-rule-your-workday-in-2020-infographic/>, luettu 31.12.2014.
- Lengel, R. H. – Daft, R. L. (1988) The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*, Vol 2 (3), 225–232.
- Leonardi, P. M. – Huysman, M. – Steinfield, C. (2013) Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 19 (1), 1–19.
- Li, C. (2010) Open leadership: How social technology can transform how you lead. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lync server (2013) Microsoft Office. Tuotteet. <<https://products.office.com/fi-fi/lync/lync-server-2013-features-video-conferencing-and-instant-messaging>>, luettu 13.3.2015.

- Löfgren, K. (19.5.2013) Qualitative analysis of interview data: A step-by-step guide. [Video document] <www.youtube.com/watch?v=DRL4PF2u9XA>, luettu 4.1.2015
- MainIdea (2014) Virtuaaliset Viestintävälineet Ryminällä Työelämään! Virtuaalisten viestintävälineiden käyttötutkimus. Kooste tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Kevät 2014. SalesEnergy Group. Helsinki. <www.mainidea.fi/Virtuaalikysely_yhteenveto_tuloksista_kevat_2014_MainIdea_Oy.pdf>, luettu 26.11.2014.
- Makovsky, K. (2013) Take Note: Shifting Sands in Technology Decision-Making. Forbes. Leadership article. <<http://www.forbes.com/sites/kenmakovsky/2013/04/29/take-note-shifting-sands-in-technology-decision-making/>>, luettu 24.3.2015.
- Marketvisio (2014) Suomessa vasta opetellaan hyödyntämään yhteisöllisiä työtapoja. <www.marketvisio.fi/fi/ajankohtaista/uutiset-marketvisio/2027-suomessa-vasta-opetellaan-hyodyntamaan-yhteisollisia-tyotapoja>, luettu 6.12.2014.
- Markovitch, S. – Willmott, P. (2014) Accelerating the digitization of business processes. McKinsey & Company. Insights and Publications. Article. <http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/accelerating_the_digitization_of_business_processes>, luettu 20.4.2015.
- Matthews, T. – Whittaker, S. – Moran, T. – Yuen, S. (2011) Collaboration personas : A new approach to designing workplace collaboration tools. Seminar paper, pages 2247–2256 in CHI 2011 conference. <<http://people.ucsc.edu/~swhittak/papers/collaboration%20personas%20-%20camera%20ready.pdf>>, luettu 24.11.2014.
- McCleskey, J. A. (2014) Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5 (4), 117–130.

- McEuen, M. B. – Duffy, C. (2010) The future of meetings: The case for face-to-face. The Maritz Institute White Paper. <<http://www.themaritzinstitute.com/perspectives/~media/files/maritzinstitute/white-papers/the-case-for-face-to-face-meetings-the-maritz-institute.pdf>>, luettu 20.3.2015.
- Mediakulma – Viestinnän poluilla -keskustelutilaisuus: bloggaus ja kaupallinen sisältötuottaminen (2014) Viestinnän opiskelijoiden ainejärjestön Media ry:n tapahtumasarja, 3. keskustelutilaisuus. Helsinki, 24.11.2014.
- Ménard, B. (2014) *The new path to digital business: Corporate strategies and cultures. Cigref network for large companies*. Armory New Media, Paris.
- Merrill, D. (2012) Why multitasking doesn't work. Forbes. <<http://www.forbes.com/sites/douglasmerrill/2012/08/17/why-multitasking-doesnt-work/>>, luettu 17.2.2015.
- Midpointed Oy (15.5.2014) Ari Suominen "Microsoftin yhdistetty viestintä liiketoiminnan tukena". SlideShare-esitys. <<http://www.slideshare.net/TheaRikala/1552014-ari-suominen-microsoftin-yhdistetty-viestint-liiketoiminnan-tukena>>, luettu 24.2.2015.
- Miner, R. C. (2013) Informal leaders. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, Vol. 10 (4), 57–61.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. Harper and Row, New York.
- Mitchell, J. (2014) Communicating with virtual team. Small biz internet solutions. Blog post. <<http://smallbizinternetsolutions.com/communicatingwithvirtual-team/>>, luettu 14.2.2015.
- Murray, S. – Khan, Z. (2014) Impact of interruptions on white collar workers. *Engineering Management Journal*, Vol. 26 (4), 23–28.
- Mustikkamäki, Nina – Sotarauta, Markku (toim.) (2008) *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampereen yliopisto, Tampere.

- Mäntylä, Juha-Matti (2007) Nokia hyppäsi Second Life -virtuaalimaailmaan. <<http://www.tivi.fi/Uutiset/2007-10-23/Nokia-hypp%C3%A4si-Second-Life--virtuaalimaailmaan-3154243.html>>, luettu 23.2.2015.
- Nessler, M. (2014) Three ways virtual technologies are making a difference in HR. *Employment Relations Today*, Vol. 40 (4), 47–52.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. New York.
- Noponen, Sami (2014) Tutkimus: Moni nainen on kotona "niin väsynyt, ettei jaksa mitään" Taloussanomien verkkosivut. Uutiset. <<http://www.taloussanommat.fi/tyomarkkinat/2014/11/26/tutkimus-moni-nainen-on-kotona-niin-vasynyt-ettei-jaksa-mitaan/201416381/12>>, luettu 21.1.2015.
- Nordin, E. J. (2014) Communicating organizational change: Strategies for communicating change. *Paper presented at the Clute Institute International Academic Conference*. Grand Canyon University. San Antonio, TX.
- Northouse, P. G. (2012) *Leadership: Theory and practice*. Sixth edition. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Nortio, Jukka (2015) Julkinen sektori janoaa talousosaajia. Ekonomilehden verkkosivut. <<http://www.ekonomilehti.fi/julkinen-sektori-janoaa-talousosaajia/>>, luettu 16.3.2015.
- Nourbakhsh, M. – Zin, R.M. – Irizarry, J. – Zolfagharian, S. – Gheisari, M. (2012) Mobile application prototype for on-site information management in construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 19 (5), 474–494.
- Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2014 (in millions). Statista. <<http://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>>, luettu 13.3.2015.
- Nyystilä, Jenni (2007) *Esimiesten vuorovaikutusosaaminen. Pro gradu -tutkimus*. Viesintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

- Oberle, J. (2011) Combatting the e-mail problem. *Public Management*, Vol. 93 (3), 22–23.
- Ollila, Annika (2014) *Valmentavan johtamisen juurruttamisen pankkiorganisaatiossa. Pro gradu-tutkielma*. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Our mission: To give everyone the power to create and share ideas and information instantly, without barriers (2015) Twitter. About. <<https://about.twitter.com/company>>, luettu 13.3.2015.
- Park, N. – Lee, S. (2014) College students' motivations for Facebook use and psychological outcomes. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 58 (4), 601–620.
- Peltola, Ville (2013) Unohda datan avaamisen ansaintalogiikka. <<http://www.alykasuomi.fi/2013/03/unohda-datan-avaamisen-ansaintalogiikka/>>, luettu 17.2.2015.
- Peterson, R. M. – Dover, H. F. (2014) Building student networks with LinkedIn: The potential for connections, internships, and jobs. *Marketing Education Review*, Vol. 24 (1), 15–20.
- Petković, M. – Orej, A. – Lukić, J. (2014) Managing employees in a virtual enterprise. *Singidunum Journal of Applied Sciences*. 227–232.
- Pietilä, Ikka (2010) Ryhmäkesustelun ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi: kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. toim. Johanna Ruusuvuori – Pirjo Nikander – Matti Hyvärinen. Vastapaino, Tampere.
- Pineda, R. G. (2014) *Technology in culture: A theoretical discourse on convergence in human-technology interaction. Academic dissertation*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Pirkkalainen, Henri (2014) *Globally distributed knowledge sharing in social software environments: Barriers and interventions. Dissertation*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

- Plantés, K. (2015) Why business model innovation is critically important today. Blog post. <<http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/why-business-model-innovation-is-critically-important-today/>>, luettu 17.2.2015.
- Price, S. – Jewitt, C. – Brown, B. (2013) *The SAGE handbook of digital technology research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Prindle, D. (2013) Best instant messaging clients. Digital trends. Social media. <www.digitaltrends.com/social-media/best-instant-messaging-clients/>, luettu 25.11.2014.
- Ragan (16.12.2008) Vida Killian: IdeaStorm. [Video document], <<https://www.youtube.com/watch?v=-TFJwdD7Rno&list=PL8C50610164C3035C>>, luettu 3.2.2015.
- Rajakallio, Rami (2012) Uudet työtavat tehostavat yrityksen arkea. Blogikirjoitus. <<http://www.tivi.fi/Kumppaniblogit/tieturi/2012-03-30/Uudet-ty%C3%B6tavat-tehostavat-yrityksen-arkea-3191101.html>>, luettu 23.2.2015.
- Ray, S. – Kim, S. – Morris, J. (2014) The central role of engagement in online communities. *Information Systems Research*, Vol. 25 (3), 528–546.
- Resnyansky, L. (2011) Global ICT-mediated collaborations: Thinking beyond networks. *IEEE Technology and Society Magazine*. Vol. 30 (2), 22–30.
- Richie, J. – Lewis, J. – McNaughton Nicholls, C. – Ormston, R. (eds.) (2013) *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Second edition. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Rintala, Niina (2012) The impact of ICT implementations on social interaction in work communities. In: *The Social Dynamics of Information and Communication Technology*, eds. Leslie Haddon – Enid Mante-Meijer – Eugène Loos, 133–149. Ashgate Publishing Limited, Hampshire.
- Ritvanen, Hannu – Sinipuro, Jaana (2013) *Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen*. Books on Demand GmbH, Helsinki.

- Rustholkarhu, Kai (2014) Moderni johtaja valmentaa virtuaalisesti. *Talouselämän Fakta-lehti*. 3.11.2014, <<http://summa.talentum.fi/article/fa/11-2014/106292>>, luettu 27.11.2014.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (toim.) (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna – Melin, Harri (2005) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Saarikivi, Katri (2014) Töissä pitää olla vaikeaa. Blogikirjoitus. <www.alykas-suomi.fi/2014/01/toissa-pitaa-olla-vaikeaa/>, luettu 6.12.2014.
- Salanova, M. – Llorens, S. – Cifre, E. (2013) The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies. *International Journal of Psychology*, Vol. 48 (3), 422–436.
- Saldana, J. (2011) *Fundamentals of qualitative research: Understanding qualitative research*. Oxford University Press, Oxford.
- Sallinen-Kuparinen, A. – McCroskey, J. C. – Richmond, V. P. (1991) Willingness to communicate, communication apprehension, introversion, and self-reported communication competence: Finnish and American comparisons. *Communication Research Reports*. Vol. 8. <<http://www.jamescmccroskey.com/publications/154.pdf>>, luettu 20.3.2015.
- Sarker, S. – Ahuja, M. – Sarker, S. – Kirkeby, S. (2011) The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 28 (1), 273–310.
- Sarker, S. – Xiao, X. – Sarker, S. – Ahuja, M. (2012) Managing employees' use of mobile technologies to minimize work-life balance impacts. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 11 (4), 143–157.
- SharePoint training. Microsoft Virtual Academy. <<http://www.microsoftvirtualacademy.com/product-training/sharepoint>>, luettu 17.1.2015.

- Sivunen, Anu (2007) *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Akateeminen väitöskirja*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Sivunen, Anu – Hakonen, Marko (2011) Review of virtual environment studies on social and group phenomena. *Small Group Research*, Vol. 42 (4), 405–457.
- Sivunen, Anu – Valo, Maarit (2006) Team leaders' technology choice in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 49 (1), 57–68.
- Smith, R. (2014) Collaborative bandwidth: Creating better virtual meetings. *Organization Development Journal*, Vol. 32 (4), 15–35.
- Sora, K. – Soo-Yeon, K. – Kang, H. S. (2014) Fortune 100 companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility. *Journal of Communication Management*, Vol. 18 (4), 362–343.
- Sulin, Kati (2012) *Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot*, toim. Tuija Aalto, Finn-Lectura, Helsinki.
- Tan, W. – Tan, C. – Teo, H. (2012) Conveying information effectively in a virtual world: Insights from synthesized task closure and media richness. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*. Vol. 63 (6), 1198–1212.
- Tengblad, S. (2006) Is there a 'New managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (7), 0022–2380.
- Thomas, D.M. – Bostrom, R. P. (2010) Vital signs for virtual teams: An empirically developed trigger model for technology adaptation interventions. *MIS Quarterly*, Vol. 34 (1), 115–142.
- Tran, T. (2015) #RaceTogether: 3 reasons behind Starbucks' failure. LinkedIn post, luettu 21.4.2015.
- Sosiaalinen media ahkerassa käytössä yrityksissä (2013) Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2013. Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto. <http://tilastokeskus.fi/til/ict/2013/ict_2013_2013-11-26_fi.pdf>, luettu 13.3.2015.

- Tolvanen, Ville (2013) Matti Lintulahti: Unohtakaa digitaalinen liiketoiminta, Supercellien aikakausi alkaa. Blogikirjoitus. <<http://villetolvanen.com/2013/04/23/matti-lintulahti-unohtakaa-digitaalinen-liiketoiminta-supercellien-aikakausi-alkaa/>>, luettu 25.11.2014.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuovila, Tommi (2014) Digitalisoituminen muuttaa myös it-alaa. Tivi. <http://www.tivi.fi/CIO/cio_100/2014-12-11/Digitalisoituminen-muuttaa-my%C3%B6s-it-alaa-3151379.html>, luettu 20.4.2015.
- Vartiainen, Matti (2013) Etätö johtamisen ja esimiestyön kannalta. Työpsykologia ja johtaminen, Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoulu. <www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/vinkkari/3_2012_etatyoeokra_paivitetty_1_2013/vartiainen.pdf>, luettu 8.2.2015.
- Vaughan, P. (2014) 72 percent of people who complain on Twitter expect a response within an hour. HubSpot blogs. A marketing blog post. <<http://blog.hubspot.com/marketing/twitter-response-time-data>>, luettu 20.3.2015.
- Viestintävirasto (2015) Viestintätoimialan muutostekijät 2010-luvulla. <https://www.viestintavirasto.fi/attachments/toimialatieto/Toimintaympariston_muutostekijat.pdf>, luettu 20.4.2015.
- Virolainen, Harri (2010) ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. *Akateeminen väitöskirja*. Turun kauppakorkeakoulu, Pori.
- Virolainen, Harri (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*, Books on demand. Helsinki.
- de Vries, R. E. – Bakker-Pieper, A. (2010) Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of business and psychology*, Vol. 25 (3), 367–380.
- Waldeck, J. – Durante, C. – Helmuth, B. – Marcia, B. (2012) Communication in a changing world: Contemporary perspectives on business communication competence. *Journal of Education for Business*, Vol. 87 (4), 230–240.

- Waterfill, M. R. – Dilworth, C. A. (2014) BYOD: Where the Employee and the Enterprise Intersect, *Employee Relations Law Journal*, Vol. 40 (2), 26–36.
- Watkins, M. (2013) Making virtual teams work: Ten basic principles. Leading teams. <<https://hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten/>>, luettu 7.2.2015.
- White, R. D. Jr. (2010) The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, Vol. 39 (1), 71–76.
- Whittaker, S. (2005) Supporting collaborative task management in e-mail. *Human-Computer Interaction*, Vol. 20 (1/2), 49–88.
- Yeoman, R. (2014) Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, Vol. 125 (2), 235–251.
- Yhteisöpalvelut istuvat suomalaiseen sosiaalisuuteen (2013) Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/artikkelit/2013/art_2013-06-03_001.html?s=1>, luettu 21.4.2015.
- Zenger, J. H. – Edinger, S. (2009) Challenging times demand inspiring leadership. *Financial Executive*, Vol. 25 (6), 18–22.
- Zhang, P. (2013) The affective response model: A theoretical framework of affective concepts and their relationships in the ICT context. *MIS Quarterly*, Vol. 37 (1), 247–274.
- Åberg, L. (2006) Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki. Inforviestintä Oy.