

Sini Satola

AJATUSTEN JA TUNTEIDEN TULKKINA

Dialogisuuden ilmeneminen etätyön kontekstissa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Sini Satola: Ajatusten ja tunteiden tulkkina – Dialogisuuden ilmeneminen etätyön kontekstissa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Toukokuu 2022

Etätyön tekemisestä on tullut viime aikoina yhä yleisempää. Teknologiavälitteinen etätyö muuttaa vuorovaikutusta, kun viestintää on tyypillisesti vähemmän, ja se on muodoltaan virallisempaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten dialogisuus toteutuu etätyössä työntekijän lähitiimissä. Tässä tutkimuksessa dialogilla viitataan tasa-arvoiseen ja toisia kunnioittavaan vuoropuheluun, joka parhaimmillaan näyttäytyy yhdessä ajattelemisena ja oppimisena. Dialogissa tärkeää on pysähtyminen ja omien tulkintojen pidättäminen sekä itsensä ja toisten kuunteleminen. Koska dialogisuuden ilmenemistä etätyön kontekstissa ei ole aiemmin tutkittu, tarjoaa tämä tutkimus uutta tietoa siitä, kuinka dialogisuus toteutuu teknologiavälitteisessä etätyössä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena, sillä tarkoituksena oli saada laajemmin ilmiötä kuvailevaa tietoa. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kolmea etätyöntekijää keväällä 2022. Haastateltavat olivat kaikki eri organisaatioista. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin, jossa teoria liitettiin aineistoon vasta analyysivaiheessa.

Tutkimustulosten mukaan teknologiavälitteinen etätyö sekä mahdollistaa että haastaa dialogisuuden toteutumisen työntekijän lähitiimissä. Etätyö voi vaikeuttaa keskittymistä ja läsnäoloa tiimin tapaamisissa, jolloin keskustelu jää mekaaniseksi ja yksipuoliseksi. Toisaalta teknologia myös luo mahdollisuuksia kuuntelulle ja odottamiselle, kun oma puheenvuoro otetaan esimerkiksi virtuaalisesti viittaamalla. Dialogisuuden ilmenemiseen vaikuttaa myös tiimin koko, sillä pienemmässä tiimissä on helpompi saada oma ääni kuuluviin sekä myös keskittyä siihen, mitä muilla on sanottavana. Lisäksi tulokset osoittavat, kuinka dialogi toteutuu helpommin tuttujen ihmisten kanssa. Tutussa tiimissä työntekijät uskaltavat ilmaista avoimemmin omia näkemyksiään. Teknologiavälitteinen viestintä kuitenkin vaikeuttaa nonverbaalin informaation tulkintamista, minkä vuoksi työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota oman sekä muiden viestin sisältöön. Siksi etätyössä toisten ajatuksia ja tunteita tulkitaan huolellisemmin, mikä myös mahdollistaa aidon dialogisuuden toteutumisen.

Avainsanat: dialogi, dialogisuus, työ, etätyö, tiimi, virtuaalitiimi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1 Dialogi	4
2.1.1 Dialogi käsitteenä ja prosessina	4
2.1.2 Neljä dialogisuuden periaatetta	7
2.2 Etätyö	9
3 METODOLOGIA	11
3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	11
3.2 Aineiston analyysimenetelmä	13
3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	14
4 TULOKSET JA TULKINTA	16
4.1 Kuuntele	16
4.2 Odota	18
4.3 Kunnioita	19
4.4 Puhu suoraan	21
4.5 Tulosten yhteenveto	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	24
5.1 Pohdinta	24
5.2 Tutkimustiedon soveltaminen	26
5.3 Tutkimuksen rajoitteet	28
5.4 Jatkotutkimusaiheet	29
LÄHTEET	31
LIITTEET	33
Liite 1: Teemahaastattelurunko	33

1 JOHDANTO

Tänä päivänä puhutaan paljon työelämän murroksesta, jolla viitataan esimerkiksi teknologiavälitteisen tietotyön yleistymiseen. Tämän kehityksen myötä ajasta ja paikasta riippumattomasta etätyöstä on tullut yhä suositumpaa. Etätyö luo paljon mahdollisuuksia, mutta se myös haastaa vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyden ja luottamuksen kokemista (Vilkman 2016). Uudet työn tekemisen tavat vaativatkin uudenlaisia tapoja johtaa ja viestiä. Yksi keino rakentaa parempaa vuorovaikutusta on kiinnittää huomio dialogisuuden ilmenemiseen työyhteisössä. Dialogisuuden tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden syventyä työyhteisössä vallitseviin vuorovaikutusprosesseihin. Tämä voi avata myös uusia näkökulmia siihen, miten etätyössä onnistutaan luomaan tärkeitä läsnäolon ja luottamuksen kokemuksia. Lisäksi voimme saada arvokasta tietoa siitä, miten etäyhteyksien välityksellä toimiva työyhteisö voi viestiä siten, että se tukee sekä yksilöiden että koko organisaation menestystä.

Viime aikoina tieteellisessä keskustelussa onkin lisääntynyt puhe dialogisesta johtamisesta ja dialogisuuden ilmenemisestä työyhteisöissä. Dialogisen johtamisen keskeisinä periaatteina pidetään arvostavaa vuorovaikutusta, kuuntelua ja osapuolten tasavertaista osallistumista toiminnan kehittämiseen. Kun työ on muuttunut yhä enemmän tieto- ja teknologiaperusteisemmaksi, vaatii se myös entistä enemmän innovatiivisuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Syvänen ym. 2012, 3, 11.) Isaacsin (2001a) kuuluisan näkemyksen mukaan dialogi onkin yhdessä ajattelemista ja reflektioimista. Dialogi näyttäytyy tällöin myös oppimisprosessina, joka mahdollistaa sen, että erilaiset näkemykset ovat sallittuja, ja niistä voidaan käydä syvällistä keskustelua. Scheinin (1993, 40) mukaan aito vuorovaikutus auttaa myös ongelmanratkaisussa sekä muutokseen sopeutumisessa. Dialogin käsite on liitetty myös laajemmin työelämän kehittämiseen. Aito ja kaikki toiset huomioon ottava vuorovaikutus parantaa suomalaista työelämää, työtä ja työpaikkoja. (Syvänen ym. 2015, 15.)

Työelämän haasteet, yhteiskunnalliset ja globaalit muutokset sekä digitalisaatio kuluttavat työntekijöitä, minkä vuoksi tarvitaan tilaa yhdessä ajattelulle, reflektioita sekä uudistumista ja ongelmien ratkaisemista. Dialogi on avain kyseisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Syvänen, Loppela & Tikkamäki 2019, 205.) Tutustumalla dialogisuuden periaatteisiin ja vuoropuhelun toteutumiseen voidaan pyrkiä ymmärtämään osallistavan vuorovaikutuksen todellista merkitystä. Lisäksi voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miten dialogisuutta on mahdollista tukea työpaikoilla. Vaikka

dialogisuuteen on alettu kiinnittää enemmän huomiota 2000-luvun organisaatiotutkimuksessa, kaivataan silti enemmän tutkimustietoa siitä, miten erityisesti virtuaalisesti kommunikoivat työyhteisöt voivat toteuttaa dialogin periaatteita. Etätyö tulee olemaan merkittävä työn tekemisen muoto myös tulevaisuudessa, minkä vuoksi organisaatioiden tulee edelleen kehittää vuorovaikutusosaamistaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten osallisuus ja aito vuorovaikutus mahdollistuvat teknologiavälitteisessä työssä. Tätä tukien tutkimuskysymys on: **Miten dialogisuus toteutuu etätyössä työntekijän lähitiimissä?** Rajaus lähitiimiin on tehty tutkimuksen ajankäytöllisten resurssien puitteissa sekä tutkimusasetelman selkiyttämiseksi. Tarkoituksena on selvittää, miten dialogisuuden periaatteet näyttäytyvät ennen kaikkea ryhmän vuorovaikutustilanteissa, ei esimerkiksi ainoastaan esihenkilön ja alaisen välillä. Lähiesihenkilö on kuitenkin tutkimuksessa osa työntekijän lähitiimiä, sillä hän voi osaltaan toteuttaa dialogista johtajuutta ja vaikuttaa täten merkittävästi dialogisuuden toteutumiseen tiimissä. Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi toteutettiin teemahaastattelut, joista kerättiin tutkimuksen aineisto. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin ja kategorisoitiin huolellisesti valitun teoriakehikon mukaisesti. Tutkimusaineistosta käy ilmi, kuinka dialogisuus toteutuu etätyössä osittain, mutta teknologiavälitteinen työ myös paikoin haastaa vuorovaikutusta.

Tämä tutkimus lisää tietämystä siitä, kuinka dialogisuus mahdollistuu teknologiavälitteisessä työssä. Covid-19-pandemia on vain entisestään vauhdittanut etätyöhön siirtymistä, sillä keväästä 2020 alkaen työpaikoilla on esitetty maailmanlaajuisesti vahvoja etätyösuosituksia, jotta viruksen leviämistä voitaisiin hillitä. Myös Suomessa moni työntekijä siirtyi jopa ensi kertaa työurallaan tekemään pääsääntöistä etätyötä. Tämä nopea muutos edellytti sopeutumista uudenslaisiin viestintäkäytäntöihin, kun erilaisten viestintäkanavien merkitys korostui ja vuorovaikutus siirtyi vahvemmin verkkoon. Samalla monissa organisaatioissa alettiin pohtia sitä, miten yhteisöllisyyden ja läsnäolon kokemukset voidaan säilyttää virtuaalisesti kommunikoivissa tiimeissä. Teknistyvässä maailmassa dialogille onkin yhä enemmän tilausta, sillä tarve inhimilliselle kohtaamiselle, tunteiden välittymiselle ja yhteisymmärrykseen perustuvalla vuorovaikutuksella korostuu entisestään (Syvänen ym. 2019, 202). Etätyö ja virtuaalisuus tulevat näkymään työelämässä vahvasti myös tulevaisuudessa, minkä vuoksi näihin teemoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Johdanto-osion jälkeen tutkielmassa esitetään teoreettinen viitekehys, jossa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja esitellään aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Teoreettisen viitekehysten jälkeen käydään läpi tutkimuksen metodologia eli tutkimusmenetelmät sekä aineiston

analyysimenetelmät. Lisäksi kyseisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Metodologiaa seuraa analyysin tulokset sekä niiden tulkinta, joka esitetään samassa osiossa. Tutkimus päättää johtopäätöksiin ja mahdollisten jatkotutkimusaiheiden pohdintaan.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja avataan olennaista aiempaa tutkimuskirjallisuutta aiheesta. Ensimmäisenä perehdytään dialogin käsitteen taustaan sekä nostetaan esille aihepiirin keskeisiä tutkijoita ja heidän näkemyksiään. Sen jälkeen syvennytetään tarkemmin dialogin määritelmiin, avataan lyhyesti dialogisen johtamisen taustaa sekä esitetään tämän tutkimuksen näkökulma aiheeseen. Toinen alaluku käsittelee Isaacsin (2001a) neljää dialogisuuden periaatetta, jotka muodostavat keskeisen teoriapohjan aineiston analyysille. Luvun lopussa avataan myös etätyön käsitettä ja havainnollistetaan sen merkitystä tämän päivän työelämässä.

2.1 Dialogi

Dialogin käsite voidaan juontaa jo antiikin Kreikasta, kun Sokrates käytti ihmisten välistä vuoropuhelua eli dialogia keskeisenä totuuden etsimisen välineenä, jossa korostuivat avoimuus, kuunteleminen ja kysyminen. Sana dialogi tulee kreikan kielen sanoista dia (läpi, kautta) ja logos (sana, merkitys), mikä voidaan suomentaa virtaukseksi. (Syvänen ym. 2015, 15–16.) Sittemmin eri tieteenalat ovat antaneet omia tulkintojaan dialogin käsitteelle. Esimerkiksi kielitiede, psykologia, sosiologia ja filosofia määrittelevät dialogin omista tieteellisistä viitekehysistään käsin (Weigand 1994, vii). Organisaatiotutkimuksessa dialogin käsite on tuorempi. Dialogisuuden tutkiminen voidaan kuitenkin mieltää luonnollisena jatkumona organisaatioviestinnän ja -vuorovaikutuksen tutkimusperinteelle. Organisaatiotutkimuksen piirissä erityisesti Isaacs (2001a, 2001b) ja Schein (1993) ovat korostaneet dialogisuuden merkitystä ja luoneet pohjaa myöhemmälle tutkimukselle.

2.1.1 Dialogi käsitteenä ja prosessina

Organisaatiokulttuurin pioneerina Schein (1993) yhdisti luonnollisesti myös dialogin käsitteen vahvasti kulttuuriin. Hänen mukaansa on luonnollista, että organisaatioissa toimii samanaikaisesti useita erilaisia alakulttuureita, joille kehittyy omat uskomukset, kieli ja mentaaliset mallit. Tämä lisää

tarvetta aidolle vuorovaikutukselle eli dialogille, jotta voidaan jakaa ideoita ja kehittää yhteistä ymmärrystä. Täten Schein yhdisti dialogin myös organisaation oppimiseen. Aito vuorovaikutus helpottaa ongelmanratkaisua sekä sopeutumista ympäristön muutokseen. (Schein 1993, 40.) Nonaka ja Takeuchi (1995) näkivät dialogin samalla tavalla tiedonsiirron välineenä. Heidän mukaansa organisaation perustehtävänä on luoda uutta tietoa, minkä dialogi mahdollistaa. Dialogin avulla voidaan tehdä näkyväksi myös yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto. (Nonaka & Takeuchi 1995, 239.)

Siinä missä Schein (1993) on nähnyt dialogin oppimisen välineenä ja tehokkaan ryhmätoiminnan perustana, on Isaacs (2001b, 741) mieltänyt dialogin myös taitona, jota on mahdollista harjoittaa. Hänen mukaansa dialogi on yhdessä tapahtuvaa perehtymistä johonkin asiaan; tapa ajatella yhdessä (Isaacs, 2001a, 30). Isaacs (2001a) on myös esittänyt neljä dialogisuuden periaatetta, jotka toteutuessaan mahdollistavat aidon dialogin. Täten Isaacs ei ainoastaan kiinnitä huomiota dialogin aikaansaamiin lopputuloksiin, vaan huomioi dialogin myös laajemmin prosessina, jossa ihmisten tulee toimia tietyllä tavalla, jotta halutut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Parhaimmillaan dialogi prosessina tarjoaa mahdollisuuden reflektoida ajattelua rajoittavia uskomuksia, jolloin saadaan tilaa uusille näkökulmille (Isaacs 2001b, 713). Tätä kautta myös Isaacsin (2001a, 2001b) näkemykset tukevat teoriaa siitä, että dialogi on keskeinen osa oppimista. Dialogin avulla yksilöt voivat paitsi oppia toisiltaan, niin myös saada aikaan yhteistä kollektiivista älykkyyttä (Isaacs 2001b, 729).

Sittemmin myös monet muut tutkijat ovat allekirjoittaneet Isaacsin näkemyksen siitä, että dialogi on yhdessä ajattelemista ja tekemistä (Piha & Poussa 2012; Syvänen ym. 2015). Syvänen ym. (2015, 9) mukailevat Isaacsin (2001a) ja Scheinin (1993) tulkintoja esittäessään dialogin yhdessä tapahtuvana ongelmanratkaisuna ja oppimisena. He esittävät dialogin lähtökohdaksi osapuolten välisen kunnioituksen ja tasa-arvon (Syvänen ym. 2015, 9). Täten dialogi voidaan kytkeä myös vahvasti organisaatioiden ja yksilöiden arvomaailmaan. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko esimerkiksi dialogia ilman tasa-arvoa tai toisaalta tasa-arvoa ilman dialogia. Syvänen ym. (2015, 189) korostavat tasa-arvon näkökulmaa puhuessaan demokraattisesta dialogista. Sen periaatteisiin kuuluu muuan muassa erilaisten mielipiteiden hyväksyminen ja kaikkien osapuolten tasapuolinen osallistuminen keskusteluun (Syvänen ym. 2015, 189).

Dialogi ei siis ainoastaan mahdollista tiedonsiirtoa ja uusia ideoita, vaan se toteuttaa keskeisiä arvoja, kuten innovatiivisuutta, yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Jotta nämä periaatteet voivat toteutua työyhteisöissä, vaatii se myös osallistavaa ja dialogista johtajuutta. Dialogista johtamista on haastava erottaa työyhteisön dialogista, sillä johtamisen nähdään tänä päivänä yhä vahvemmin rakentuvan

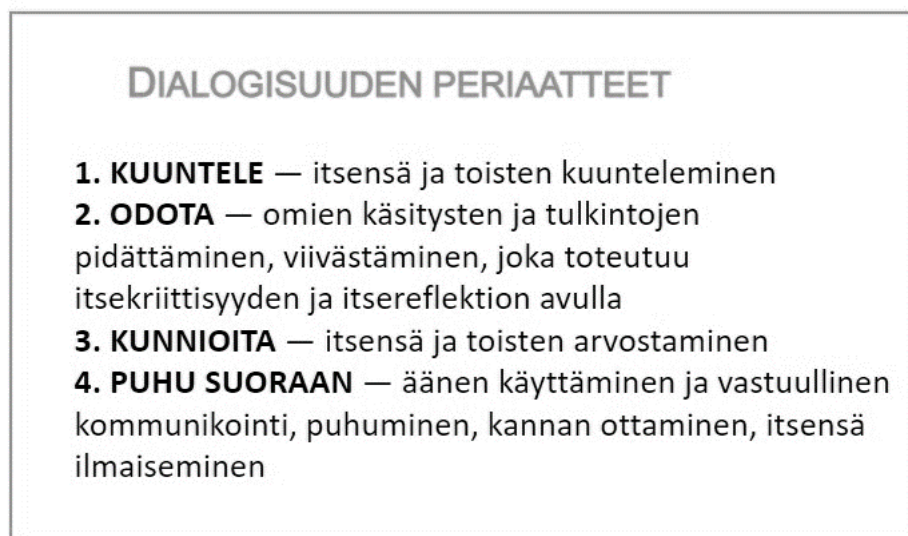
sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtaminen ei siis määriy ainoastaan yksilön ominaisuuksina ja käyttäytymisenä, vaan vastavuoroisena prosessina esihenkilön ja alaisen välillä. (Syvänen ym. 2012, 20.) Johtaja voi kuitenkin toimia mahdollistajana, joka tarjoaa keinot ja antaa tilaa dialogille. Stähle ja Grönroos (1999, 95) korostavatkin, kuinka dialoginen tapa käsitellä asioita tarkoittaa sitä, että työntekijöitä kannustetaan itsenäiseen ajatteluun, ja toimintaympäristö tukee keskustelevaa organisaatiokulttuuria.

Dialogisen johtamisen tutkimus tarjoaa runsaasti näkökulmia siihen, miten dialogisuus näkyy konkreettisesti organisaatioissa, ja kuinka sitä on mahdollista kehittää. Ahonen ja Pohjanheimo (2000, 29–33) pitävät dialogin perustana aitoa vuorovaikutusta, kaikkien yhteisön jäsenten aktiivista osallistumista ja käytännön toimenpiteisiin sekä sitoumuksiin etenemistä. Tämän näkökulman mukaan dialogi ei siis saa jäädä vain osallistavaksi ”juttutuokioksi”, vaan sillä tulee olla myös aitoa vaikuttavuutta organisaation toimintaan. Stählen ja Grönroosin (1999, 93) tulkinnan mukaan dialogin kehittäminen on tärkeää työyhteisöissä, sillä vain keskustelemalla ja soveltamalla voidaan saada ihmisten hallussa oleva piilevä tieto esiin. Tällä voi olla hyvin suuri ja konkreettinen merkitys organisaatiossa, kun tehdään esimerkiksi strategisia linjauksia tai kirkastetaan yrityskuvaa (Stähle & Grönroos 1999, 93). Syvänen ym. (2015, 41, 53) ovat kategorisoineet osallistavan ja dialogisen johtajan piirteitä, joihin lukeutuu esimerkiksi läsnäolo, kuunteleminen, luotettavuus, tasapuolisuus ja aktiivinen osallistuminen. Näitä piirteitä voidaan soveltaa myös laajemmin kaikkiin työntekijöihin, jotka osallistuvat dialogiin.

Tässä tutkimuksessa dialogisuutta ei määritellä ainoastaan dialogisen johtamisen näkökulmasta, vaan dialogisuus nähdään laajemmin työyhteisön jäsenten tasapuolisena vuorovaikutuksena. Parhaiten tutkimuksen näkökulman tiivistää Syväsen ym. (2015, 9) ajatus: ”Dialogi on enemmän kuin pelkkä keskustelu tai väittely. Dialogi on parhaimmillaan syväkuuntelua, yhdessä ajattelua, ongelmanratkaisua ja yhdessä oppimista. Dialogin lähtökohtana on osapuolten välinen kunnioitus ja tasa-arvo.” Tämä määritelmä pohjautuu myös Isaacsin (2001a) näkemykselle dialogista yhdessä ajatteluna, ja huomioi Scheinin (1993) ajatuksen dialogista ongelmanratkaisukeinona ja oppimisen työkaluna. Lisäksi määritelmässä korostuu dialogin keskeiset arvot: kunnioitus ja tasa-arvo. Määritelmän heikkoutena on sen abstraktius. Tutkijan tulee edelleen osata tulkita, mitä ”syväkuuntelu” ja ”yhdessä ajattelu” tarkoittavat, ja miten ne toteutuvat käytännössä.

2.1.2 Neljä dialogisuuden periaatetta

Tässä tutkimuksessa dialogisuuden toteutumista etätyössä tarkastellaan Isaacsin (2001a) neljän dialogisuuden periaatteen avulla (kuva 1). Neljä dialogisuuden periaatetta ovat: kuuntele, odota, kunnioita ja puhu suoraan. Periaatteiden tulkinnassa tulee ottaa huomioon se, etteivät ne ole tarkkarajaisia, vaan jonkin verran limittyvät keskenään korostaen tiettyjä keskeisiä dialogisuuden piirteitä. Täten Isaacsin (2001a) periaatteet yhdessä muodostavat kokonaiskuvan dialogisuudesta. Tarkastelussa on Isaacsin teoksen *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito* (2001a) lisäksi hyödynnetty myös Syväsen ym. (2015) kuvausta näistä neljästä dialogisuuden periaatteesta. Syvänen ym. (2015) ovat omassa julkaisussaan konkretisoineet hyvin dialogisuuden periaatteita ja tuoneet ne lähemmäksi tämän päivän suomalaista työelämää. Tämän tutkimuksen kannalta huomionarvoista on, että Isaacs (2001a) on esimerkeissään yhdistänyt periaatteet vahvasti perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan ryhmän vuorovaikutukseen. Tämä tutkimus tarjoaa kuitenkin uudenlaisen lähestymistavan aiheeseen, kun periaatteiden toteutumista tarkastellaan etätyön kontekstissa.



Kuva 1. Dialogisuuden periaatteet (mukaillen Syvänen ym. 2015, 33; viitattu Isaacs 2001a).

Isaacsin (2001a) mukaan syvälinen kuunteleminen on dialogin ytimessä. Kuuntelemista pidetään usein hyvin yksilöllisenä toimintona, mutta dialogissa on mahdollista kuunnella yhdessä. Tämä edellyttää empatiaa, kokonaisuuden hahmottamista ja avoimuutta, jotta ihmiset voivat kokea syvää

yhteyttä keskustelukumppaneihinsa. Lisäksi on huomioitava, että kuuntelemisella ei viitata ainoastaan muiden kuuntelemiseen vaan myös itsensä. (Isaacs 2001a, 98, 116.) Yhdessä kuunteleminen synnyttää jaettuja kokemuksia ja merkityksiä. Haasteena on, ettei malteta pysähtyä kuuntelemaan muita ja kuuntelemisen taitoa pidetään itsestäänselvyytenä. (Syvänen ym. 2015, 34; mukailen Isaacs 2001a.)

Odottamisella viitataan omien käsitysten ja tulkintojen pidättämiseen, mikä toteutuu itsetietoisuutta harjoittamalla (Isaacs 2001a, 144–145). Odottaminen voi olla keskustelutilanteessa haastavaa sillä ihmisellä on taipumus puolustaa omia näkemyksiään. Odottaminen on kuitenkin tärkeää, jotta ihmisen on mahdollista laajentaa omaa perspektiiviä vuorovaikutustilanteessa. (Isaacs 2001a, 145.) Odottaminen edellyttää oppimista ja halua sekä kykyä kyseenalaistaa, epäillä sekä muuttaa omia käsityksiään. Odottamisen periaatteen toteutuessa voidaan kuitenkin saavuttaa uusia näkökulmia ja tuottaa yhteisymmärrystä. (Syvänen ym. 2015, 34; mukailen Isaacs 2001a.)

Kunnioittaminen tarkoittaa toisten ihmisten rajojen huomioon ottamista ja niiden suojelemista. Kunnioitus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toiseen ihmiseen tarvitsisi ottaa välimatkaa, vaan kunnioittava käytös voi ilmetä myös asioiden esiin nostamisena. Kun kunnioittaa toista, hyväksyy sen, että häneltä voi myös oppia jotakin. (Isaacs 2001a, 126.) Isaacsin (2001a, 128) mukaan kunnioitus on myös sitä, että etsii jokaisesta ihmisestä parhaita piirteitä ja myös hyväksyy sen, ettei voi koskaan täydellisesti ymmärtää toista. Kunnioitus on siis keskinäistä arvostusta ja hyväksyntää, jossa sallitaan toisten erilaisuus.

Viimeiseksi periaatteeksi Isaacs (2001a) on nostanut taidon puhua suoraan. Suora puhe on dialogin kenties haasteellisin tehtävä, sillä ihmisen tulee nähdä läpi häneen kohdistuvien odotusten ja pyrkiä ilmaisemaan se, mitä oikeasti ajattelee ja tuntee. Tämä vaatii myös rohkeutta. (Isaacs 2001a, 167–168.) Suoraan puhumisen taito nivoutuu kuitenkin yhteen muiden dialogisuuden periaatteiden kanssa. Jotta voi oppia puhumaan suoraan, tulee osata myös kuunnella ja vaieta. Ihmisen pitää tehdä tietoinen valinta, milloin on aika puhua suoraan, sillä on tärkeää antaa tilaa myös muille. Suorassa puheessa paljastetaan omat mielipiteet, tunteet ja kokemukset, mikä voi luoda uusia näkökulmia ja mahdollistaa luovuuden. (Isaacs 2001a, 170–172, 376.) Dialogissa suora puhe ei ole siis väittelyä tai täysin vailla sensuuria olevaa itseilmaisua, vaan aitoa ja välitöntä kommunikointia toisten kanssa.

2.2 Etätyö

Sallin (2012) määritelmän mukaan etätyö on työtä, jota tehdään muualla kuin tavanomaisella työsuorittamispaikalla. Tämän määrittelyn suhteen on huomioitava, että etätyöllä tarkoitetaan nimenomaan tapaa organisoida työtä, ei erillistä työsuhdemuotoa (Salli 2012). Myös Vilkmán (2016) kuvailee etätyötä työksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Sekä Salli (2012) että Vilkmán (2016) huomioivat etätyön määrittelyssä tietotekniikan antamat mahdollisuudet tehdä työtä paikasta riippumatta. Etätyöpaikka voi periaatteessa olla mikä tahansa paikka, mikä tarjoaa tarpeelliset työvälineet sekä yhteydet työn tekemiseen. On kuitenkin tavallista, että etätyö mielletään nimenomaan kotona tapahtuvaksi työskentelyksi. (Salli 2012.) Tässä tutkimuksessa etätyön käsite pohjautuu näihin edellä kuvattuihin määritelmiin. Tutkimusasetelman mielekkyyden kannalta, on kuitenkin syytä tarkentaa etätyö nimenomaan tietotekniikan välityksellä tehtäväksi työksi, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella.

Koska laajan määritelmän mukaan etätyö on työtä, jota tehdään tavanomaisen työpaikan ulkopuolella, voitaisiin etätyöksi laskea myös esimerkiksi erilaiset perinteiset kädentaitotyöt, jos niitä tehdään jossain muualla kuin tavallisessa työympäristössä. Kuitenkin Euroopan yhteisön puitesopimuksessa etätyö on määritelty työksi, jota tehdään tietotekniikkaa käyttäen työnantajan tilojen ulkopuolella (Salli 2012). Myös organisaatiotutkimuksen piirissä etätyöllä viitataan usein suoraan teknologiavälitteiseen työhön. Usein samassa yhteydessä puhutaan myös virtuaalitiimeistä. Virtuaalitiimillä viitataan tiimiin, jonka jäsenet tapaavat toisiaan, hyvin harvoin, jos koskaan, fyysisesti. Organisaatiot saattavat muodostaa virtuaalitiimejä erinäisistä syistä. Ensinnäkin yhtenä syynä saattaa olla taloudellisten resurssien säästäminen, kun organisaation ei tarvitse omistaa suuria toimistotiloja. Lisäksi virtuaalisesti toimiva tiimi mahdollistaa työntekijöiden vaivattoman osallistumisen maantieteellisestä sijainnistaan huolimatta. (Cascio & Shurygailo 2003, 362.)

Toisaalta etätyötä saatetaan tarjota työntekijöille myös vapaaehtoisena tapana suorittaa työtehtäviä. Tällöin voidaan puhua etätyöstä yhtenä työn joustona (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 61–67). Joustoihin lukeutuvat myös esimerkiksi osa-aikatyö, liukuva työaika ja erilaiset vapaat, kuten vuorotteluvapaa ja opintovapaa. Joustava työ tuo mukanaan etuja, sillä se tukee työhyvinvointia, edistää työn tuloksellisuutta ja helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Tuomivaara ym. 2016, 17–18.) Vilkmán (2016) kuitenkin korostaa, kuinka organisaation on osattava tukea joustavaa työtä tiedostamalla mahdolliset haittatekijät ennen joustavaan työhön, kuten etätyöhön, siirtymistä. Yksi tällaisista haittatekijöistä voi olla teknologian aiheuttamat haasteet vuorovaikutukselle.

Virtuaalinen työ vaikuttaa yhteistyön tehokkuuteen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen (Vilkman 2016). Tämän vuoksi on erityisen tärkeä kiinnittää huomiota työntekijöiden kommunikoinnin sujuvuuteen ja laatuun etätöiden kontekstissa.

Etäviestintää ja -vuorovaikutusta on tutkittu verrattain melko paljon. Etätö vaikuttaa niin viestinnän määrään kuin laatuunkin. Virtuaalisissa tiimissä viestintää on luonnollisesti vähemmän, kun esimerkiksi kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäävät pois. Tämän vuoksi vapaamuotoiselle keskustelulle tulee varata tarkoituksellisesti aikaa esimerkiksi tavanomaisten palaverien tai virallisten kokousten yhteydessä. (Vilkman 2016.) Viestinnän vähäisyys vaikuttaa merkittävästi myös viestinnän laatuun. Kun vuorovaikutusta on vähemmän, on jokainen sähköpostiviesti ja keskustelu merkityksellisempi. Tämä vaatii myös työntekijöiltä ja johtajilta valintoja siitä, mitä viestinnän välinettä on milloinkin sopiva käyttää. (Cascio & Shurygailo 2003, 369–370.) Dialogisuuden toteutumisesta teknologiavälitteisessä etätöissä on kuitenkin vasta hyvin vähän tutkimusta, vaikka dialogin edistäminen voisi myös lisätä virtuaalisesti kommunikoivien tiimien tehokkuutta ja työntekijöiden välistä luottamusta.

Etätö yleistyi Suomessa merkittävästi, kun valtioneuvosto antoi suosituksen etätöiden käytöstä osana COVID-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä 13.8.2020 (Valtioneuvosto 11297/2020, 2020). Tämä muutos vaikutti laajasti työntekijöiden arkipäiväiseen työhön sekä organisaatioiden johtamis- ja viestintäkäytäntöihin. Nykypäivänä teknologia kuitenkin mahdollistaa hyvin virtuaalisen työskentelyn (Vilkman 2016). Siirtymässä etätöihin tulisi varmistaa työn ja vuorovaikutuksen sujuvuus. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten dialogisuus toteutuu etätöissä, kun kohtaamiset toisten ihmisten kanssa saattavat olla vähäisempiä ja vuorovaikutus tapahtuu teknologian välityksellä.

3 METODOLOGIA

Tässä osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu sekä aineiston analyysi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena oli saada ilmiötä kuvailevaa tietoa. Tutkittaviksi valittiin kolme etätyöntekijää, jotka osallistuivat teemahaastatteluihin. Haastatteluista kerätty aineisto nauhoitettiin ja litteroitiin aineiston analyysiä varten. Aineiston analyysimenetelmänä toimi teoriaohjaava sisällönanalyysi. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin näitä keskeisiä tutkimuksen eri vaiheita ja metodologisia valintoja. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Täten kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Laadullinen lähestymistapa valikoitui tämän tutkimuksen lähtökohdaksi, sillä tavoitteena on ilmiön kuvaaminen ja tulkintojen tekeminen, ei niinkään tarkasti määriteltävien havaintojen todentaminen. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden tarkasteluun. Mitä lähemmäksi kohdetta halutaan päästä, sitä suurempi syy on käyttää nimenomaan laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan dialogisuuden toteutumista etätyöntekijöiden lähitiimissä, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on perusteltu. Laadullinen tarkastelu mahdollistaa yksilöllisten kokemusten ja ajatusten esiin nostamisen, mitä taas voidaan peilata tarkasteltavaan ilmiöön eli dialogisuuden ilmenemiseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla etätyöntekijöitä. Haastattelu mahdollistaa sen, että tutkittava saa vapaasti kertoa itseään koskettavista asioista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Koska tarkasteltava ilmiö on hyvin monitahoinen, valikoitui haastattelutavaksi teemahaastattelu. Teemahaastattelun ideana on, että haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Lisäksi kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella.

Teemahaastattelu huomioi sen, että haastateltavien tulkinnat asioista sekä niille antamansa merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Tässä tutkimuksessa kyseinen haastattelutapa mahdollisti sen, että tutkittavien vastauksista voitiin johtaa tarkentavia kysymyksiä, ja teemoja voitiin tarkastella haastateltaville luontevassa järjestyksessä.

Tutkimuksen haastattelurungon (liite 1) muodostamisessa on osin hyödynnetty Syväsen ym. (2015, 41) dialogisen johtamisen ja organisaation kategorisointia, joka havainnollistaa dialogiin liitettyjä muuttujia. Niihin lukeutuvat esimerkiksi osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, rakentava palaute ja osaamisen kehittäminen (Syvänen ym. 2015, 41). Lisäksi Syvänen ym. (2015, 34) ovat omassa mallinnuksessaan esittäneet dialogin laatukriteerit ja toimintamallit, jotka mukailevat Isaacsin (2001a) neljää dialogisuuden periaatetta. Näitä malleja hyödyntäen, oli mahdollista selvittää, kuinka dialogisuuden tavoitteet, kuten yhdessä ajatteleva ja kuunteleva, mahdollistuvat etätyön kontekstissa. Haastatteluissa ei kuitenkaan esitetty suoraan kysymyksiä dialogisuuden ilmenemisestä, sillä tarkoituksena oli saada ilmiötä kuvailevaa tietoa ilman ennakkokäsityksiä tai oletuksia. Dialogi sanana voi merkitä eri asioita eri ihmisille, joten haastattelutilanteessa keskityttiin laajemmin vuorovaikutuksen laatuun tutkittavan lähitiimissä.

Haastateltaviksi valikoitui kolme etätyöntekijää, joiden työtä voidaan luonnehtia asiantuntija- ja tietotyöksi. Kriteerinä tutkittavien valinnassa oli, että henkilö tekee pääsääntöisesti etätyötä, ja hän viestii oman lähitiiminsä kanssa enimmäkseen teknologisia välineitä hyödyntäen. Haastateltavat on anonymiteetin säilyttämiseksi nimetty numeroin (H1–H3). H1 on 58-vuotias mies, joka työskentelee yksityisellä sektorilla. H2 on 23-vuotias mies, joka työskentelee kolmannella sektorilla. H3 on 23-vuotias nainen, ja hän työskentelee julkisella sektorilla. Tutkittavien työpaikat edustavat siis kolmea eri sektoria, mikä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen ilmiötä monipuolisesti. Koska tutkimuskohteena on nimenomaan työntekijöiden oma lähitiimi, oli myös tärkeää, että haastateltavat ovat eri organisaatioista. Tämä varmistaa sekä haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen että ilmiön kokonaisvaltaisen kuvaamisen, kun haastateltavien kokemukset perustuvat erilaisiin virtuaalisesti toimiviin tiimeihin. Jos kaikki haastateltavat olisi valikoitu samasta organisaatiosta tai samasta yksiköstä, olisi vastaukset saattaneet kuvata enemmän juuri kyseisen organisaation tai yksikön vuorovaikutusta. Sen sijaan tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada laajempi käsitys kuvattavasta ilmiöstä.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teams-videopuheluilla. Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä noin 175 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti pyöristettynä 51 minuuttia, ja pisin haastattelu kesti noin 71 minuuttia. Haastattelujen keskimääräinen pituus ollen tällöin noin 58 minuuttia. Tallennetut

haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon sanasta sanaan, jotta aineisto saatiin helposti analysoitavaan muotoon. Litteroidusta aineistosta poistettiin vielä täytesanoja aineiston ymmärrettävyyden vuoksi. Lisäksi litteroinnista poistettiin henkilön yksilöintiin liittyvät kuvaukset anonyymiteetin takaamiseksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhtä haastattelua kohden noin 10 sivua, ja yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 29 sivua. Näiden työvaiheiden jälkeen oli mahdollista aloittaa aineiston analyysi.

3.2 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle tyypillistä on, että analyysia ohjaa jokin tietty teoreettinen asemointi. Toiseen ryhmään taas kuuluvat ne analyysimuodot, joita lähtökohtaisesti ei ohjaa mikään tietty teoria tai epistemologia, mutta niihin voidaan kuitenkin soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi on esimerkki jälkimmäisestä ryhmästä. Sisällönanalyysimenetelmät taas voidaan jakaa kolmeen luokkaan: aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjaavaan analyysiin ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöinen ja teorialähtöinen analyysi muodostavat ikään kuin janan ääripäät. Aineistolähtöisessä tarkastelussa tarkoituksena on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta käsin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen liitetty teoria koskee vasta analyysin lopputulosta, sillä aikaisemmilla huomioilla ja tiedoilla ei ole merkitystä aineiston tarkastelun kannalta. Teorialähtöisessä analyysissä sen sijaan nojataan johonkin tiettyyn ennalta päätettyyn teoriaan tai malliin. Tällöin analyysiä ohjaa aikaisempi tieto. Teoriaohjaava analyysimenetelmä asettuu näiden kahden lähestymistavan väliin, jolloin teoria toimii analyysin apuna. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan testata olemassa olevaa teoriaa, vaan ennemminkin nostaa sen avulla esiin uusia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–107.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimuksen alussa ei vielä määritelty tarkkaa teoreettista mallia analyysin pohjaksi, sillä ilmiötä haluttiin tarkastella uusin silmin. Kuitenkin litterointivaiheessa aineistosta alkoi löytymään kuvauksia, joita oli mahdollista tulkita Isaacsin (2001a) dialogisuuden periaatteiden mallin avulla. Täten Isaacsin (2001a) dialogisuuden periaatteet valikoituivat myös aineiston analyysin jaotteluksi. Tarkoituksena ei ollut kuitenkaan testata Isaacsin (2001a) teoriaa, vaan tuottaa sen avulla uutta tietoa dialogisuuden ilmenemisestä nimenomaan etätyön kontekstissa. Täten teoriaohjaava lähestymistapa tuntui

luontevalta ratkaisulta. Lisäksi analyysiä tukemassa käytettiin myös muita lähteitä, joiden tarkoituksena oli vahvistaa tutkimuksen teoriapohjaa ja rikastuttaa aineiston tulkintaa.

Teoriaohjaava analyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Eroavaisuutena on se, kuinka abstrahointivaiheessa empiirinen tieto yhdistetään valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin. Kolmivaiheinen aineiston analyysiprosessi aloitetaan redusoinnilla eli aineistosta karsitaan kaikki ylimääräinen pois. Tätä seuraa klusterointivaihe eli aineiston ryhmittely, jossa samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistellään. Aineiston klusterointia seuraa abstrahointi eli käsitteellistäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–133.) Aineiston litteroinnin jälkeen siirryttiin siis redusointivaiheeseen, jossa etsittiin aineistosta tutkimuskysymykseen vastaavia kuvauksia. Nämä kuvaukset pelkistettiin ja kerättiin talteen erilliselle tiedostolle. Lisäksi pelkistetyistä ilmauksista tehtiin huomioita, jotka auttoivat seuraavaan vaiheeseen siirtymisessä.

Aineiston pelkistämisen jälkeen siirryttiin klusterointivaiheeseen eli aineiston ryhmittelyyn. Sisällönanalyysissä ryhmittelyn tavoitteena on pystyä muodostamaan aineistosta alaluokkia, joita yhdistelemällä on mahdollista luoda yläluokkia ja pääluokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125). Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin siis samankaltaisuuksia, joista voitiin muodostaa luokkia. Luokkana toimi esimerkiksi tiimin koon vaikutukset dialogisuuden ilmenemiseen. Pääluokat muodostuivat lopullisesti vasta abstrahointivaiheessa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä alkuperäisestä aineistosta löytyvät kuvaukset yhdistetään jo olemassa olevaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Klusterointivaiheen jälkeen aineistosta alkoi erottua Isaacsin (2001a) kuvaamia dialogisuuden periaatteiden piirteitä. Täten dialogisuuden periaatteet valittiin pääluokiksi, joiden alle voitiin viedä ryhmitelty aineisto. Tämän jälkeen voitiin siirtyä saatujen tulosten tulkintaan.

3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämä tutkimus on toteutettu noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Täten läpi koko tutkimusprosessin on pyritty seuraamaan tiedeyhteisön yleisesti tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Esimerkkinä huolellisuudesta tutkimuksen aineistoa säilytettiin ja käytettiin asianmukaisella tavalla. Lisäksi tutkittavien anonymiteetin suojelemiseen kiinnitettiin erityishuomiota, ja esimerkiksi litteroituun aineistoon ei enää liitetty nauhoituksissa ilmenneitä henkilötietoja. Rehellisyys ilmeni tutkimusprosessissa muun muassa siten, että tutkimuksen

haastateltaville kerrottiin avoimesti tutkimuksen lähtökohdista ja tarkoituksesta sekä haastattelujen tallentamisesta.

Usein tutkimusmenetelmien eettistä luotettavuutta tarkasteltaessa paneudutaan tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Nämä termit ovat kuitenkin ongelmallisia laadullisen tutkimuksen yhteydessä, sillä käsitteet on luotu tarkastelemaan määrällistä tutkimusta ja sen tarpeita. Sen sijaan tähän tutkimukseen voidaan soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareita, joihin kuuluu muun muassa uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys ja vakiintuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–162.) Uskottavuus toteutuu tässä tutkimuksessa siten, että tutkimusprosessin vaiheet ja tutkittavien tarpeelliset perustiedot on kuvattu riittävän tarkasti. Vastaavuudesta, eli tutkijan tulkintojen oikeudellisuudesta, huolehdittiin jo teemahaastatteluvaiheessa, kun tutkittavilta kysyttiin aina tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Siirrettävyys eli toisintaminen on haastavampi toteuttaa laadullisessa tutkimuksessa täydellisesti, sillä aineisto on vahvasti sidoksissa tutkittavien henkilökohtaiseen kokemusmaailmaan. Tutkimuksessa siirrettävyyden toteutuminen näkyy kuitenkin siinä, kuinka haastateltavien vastauksissa toistuvat samat teemat. Vakiintuneisuus edellyttää ulkopuolisen henkilön tekemää tutkimuksen arviointia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Tämä tutkimus on käynyt läpi sekä vertaisarvioinnin, että tutkimuksen ohjaajan antaman virallisen arvion. Lisäksi avointa tutkimusjulkaisua pääsee arvioimaan kuka tahansa lukija. Tämä on huomioitu myös erityisesti metodologisten valintojen huolellisessa kuvauksessa.

4 TULOKSET JA TULKINTA

Tässä luvussa käydään läpi teoriaohjaavan aineiston analyysin tulokset sekä niiden tulkinta. Vaikka teemahaastatteluissa työntekijät puhuivat laajemmin lähitiiminsä vuorovaikutuksesta, voitiin aineistosta löytää kuitenkin Isaacsin (2001a) kuvaamia dialogisuuden periaatteiden piirteitä. Täten teoriapohjaksi valittiin neljä dialogisuuden piirrettä, sillä niiden avulla voidaan pyrkiä löytämään vastaus tutkimuskysymykseen eli siihen, miten dialogisuus toteutuu etätyössä lähitiimin vuorovaikutuksessa. Luku on jaettu neljään alalukuun neljän periaatteen mukaisesti. Osat ovat siis järjestyksessä: kuuntele, odota, kunnioita ja puhu suoraan. Aineiston perusteella kaikki dialogisuuden periaatteet toteutuvat jossain määrin, mutta samalla niissä on myös selkeitä puutteita tai haasteita. Tulosten mukaan dialogisuus toteutuu siis etätyöntekijöiden lähitiimissä kohtalaisesti.

4.1 Kuuntele

Aineistosta nousee esille, kuinka syvälinen kuunteleminen on sitä helpompaa, mitä pienemmässä tiimissä kommunikoidaan. Isaacsin (2001a, 98) mukaan kuunteleminen vaatii kykyä ottaa sanat vastaan sekä kykyä vaientaa oma sisäinen hälinä. Suuremmassa tiimissä kuitenkin keskittyminen herpaantuu helpommin, jolloin osa tiedosta menee ohi. Tällöin myös yhteisöllisyyden kokemus jää rajalliseksi. Aito kuunteleminen sen sijaan tarjoaisi mahdollisuuden tuntoa osallisuutta sekä kokemuksen siitä, että on osa jotain itseä suurempaa (Isaacs 2001a, 102). Aineistosta käy ilmi, kuinka etätyössä teknologia on kuitenkin mahdollistanut ihmisten jakamisen pienempiin ryhmiin esimerkiksi Teams-tapaamisissa, mikä voi auttaa dialogin syntymisessä. Parhaimmillaan teknologiset sovellukset voivatkin luoda monenlaisia mahdollisuuksia dialogisuuden edistämiseksi organisaatioissa (Syvänen ym. 2015, 250). Pienemmässä porukassa syntyy helpommin jaettuja kokemuksia ja merkityksiä, mikä helpottaa yhdessä ajattelua ja kuuntelua.

”Mitä isompi tiimi, sen enemmän siellä on niitä tekijöitä eli mitä useampi kokki, sen sakeampi soppa siitä tulee, ja sitten helpommin jotain asiaa voi hukkaa.” (H1)

Aineiston perusteella etenkin etäyhteyksin tapatuvat kokoukset näyttäytyvät melko mekaanisina. Monesti esihenkilö johtaa kokousta sekä jakaa puheenvuoroja, jolloin keskustelu etenee niin, että jokainen vuorollaan esittelee oman asiansa. Dialoginen johtaja sen sijaan ei tyydy ainoastaan siihen, että kaikki saavat oman näkemyksensä sanottua, vaan myös siihen, että kaikki tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi (Syvänen ym. 2019). Aineiston perusteella dialogi kärsii, kun jokainen keskittyy pohtimaan seuraavaa puheenvuoroaan, eikä välttämättä niinkään pyri syvällisesti kuuntelemaan sitä, mitä muilla on sanottavana. Dialogissa tulisikin pyrkiä ajattelemaan muitakin kuin vain itseä ja keskittyä kuulemaan yhteistä merkitystä (Isaacs 2001a, 117). Yhteisen merkityksen löytäminen on haastavaa, jos keskusteltavia teemoja ei vedetä yhteen ja asiat jäävät irrallisiksi. Vapaamuotoisempi keskustelu mahdollistaisi paremmin syvällisen kuuntelemisen ja uusien näkökulmien löytämisen:

”Jos se on vaan sellaista, että jokainen kertoo omistaan, niin sellaista laajempaa näkemystä ei oikein tule. Sivupolulta voi myös oppia, mitä muuten ei kuule.” (H1)

Lisäksi etätyö haastaa läsnä olemista, jolloin myös kuunteleminen vaikeutuu. Aineistossa korostuu, kuinka etänä tapahtuvassa työskentelyssä muiden läsnäoloa on vaikea tarkkailla, mikä aiheuttaa helposti sen, ettei välttämättä itsekään osoita niin paljon sitä, että on aidosti läsnä ja kuuntelee. Isaacsin (2001a, 106) mukaan jotta voi oppia olemaan läsnä, tulee osata tarkkailla omia tuntemuksia. Työntekijät tunnistavatkin sen, kuinka etätyössä tulee nähdä enemmän vaivaa, jotta keskittyminen ja aito kuunteleminen mahdollistuvat. Esimerkiksi mahdolliset etätyötilassa olevat häiriötekijät pyritään minimoimaan, ja keskittymistä helpotetaan vaikkapa omia muistiinpanoja tekemällä. Etäkonteksti vaatii myös sen, että kuuntelemista tulee tietoisesti osoittaa muille, kun pienet eleet eivät välity yhtä näkyvästi. Työntekijä voi osoittaa aktiivisen kuuntelemisen esimerkiksi laittamalla kameran päälle videopuhelussa tai lähettämällä etätapaamisessa erilaisia reaktioita, kuten hymiöitä.

”Niin siinä tulee vähän “multitaskattua”, että saattaa tulla tehtyä jotain toista tehtävää tai vastailtua sähköposteihin tai muihin. Kun se on niin helppoa koneella. Ei ole onneksi usein, mutta on ollut kyllä pari kokousta, että on jäänyt sellainen fiilis, että hetkinen, mitä tässä oli. Että on mennyt vähän ohi, kun on tullut tehtyä muuta.” (H3)

”-- se vaatii kaikilta niiltä siihen palaveriin osallistujilta sitoutumista, että ensinnäkin se, että laittaa sen kameran päälle, ja kun joku puhuu, niin nyökyttelee tai väliin voi sanoa aina jotain “mm mm” tai jotain tämän tyylistä... sitä täytyy tehdä enemmän verrattuna siihen, että oltaisiin livenä.” (H2)

Toisaalta kuunteleminen paikoin myös onnistuu työntekijöiden lähitiimissä. Etenkin pienemmässä ja tiiviimmässä tiimissä jokaisella on parempi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin sekä myös keskittyä kuulemaan, mitä muilla on sanottavana. Etätyö kuitenkin rajoittaa erityisesti vapaamuotoista keskustelua, kun esimerkiksi arkipäiväiset kohtaamiset ja kahvipöytäkeskustelut jäävät pois (Vilkman 2016). Aineistosta välittyikin vapaamuotoisen keskustelun arvostus ja kaipuu. Vapaammassa vuorovaikutustilanteessa voidaan saada hyvin hedelmällistä keskustelua aikaan sekä kokea yhteyttä toiseen osapuoleen. Kun ihmisiä ei näe paikan päällä, se haastaa läsnäolon ja yhteisöllisyyden kokemusta ja samalla myös syvällistä kuuntelua. Parhaimmillaan kuitenkin ihmiset keskittyvät aidosti kuuntelemaan toisiaan, jolloin saadaan aikaan myös vastavuoroista keskustelua. Tämä lähentelee myös Isaacsin (2001a) kuvausta yhdessä ajattelemisesta, mitä seuraava esimerkki kuvaa:

”-- mutta ehkä tyypillisimpiä on sellaiset suunnittelupalaverit, että mietitään ja edistetään yhdessä. Se on tosi sellaista “cocreation” tyyppistä tekemistä.” (H3)

4.2 Odota

Etätyössä odottamisen periaatteen toteutumista haastaa teknologiavälitteinen kommunikointi. Kun toista ei näe kasvotusten, on tulkintojen tekeminen vuorovaikutustilanteessa vaikeampaa. Isaacs (2001a, 144) viittaa odottamisen periaatteella kärsivällisyyteen ja asioiden katsomiseen uusin silmin. Haastateltavat tunnistavat, kuinka teknologiavälitteisessä tiimityöskentelyssä voi olla toisinaan vaikeaa lukea tilannetta, mikä vaikuttaa myös omiin tulkintoihin. Lisäksi kiire työpaikalla voi vaikuttaa siihen, etteivät dialogisuuden tavoitteet toteudu. Kiireessä keskustelua pyrkii viemään nopeasti eteenpäin, jolloin ei jää aikaa muiden näkemyksien sisäistämiseksi tai toisaalta kyseenalaistamiselle.

”-- jos miettii, mun omia vuorovaikutustaitoja, niin olen omasta mielestäni aika tehokas viestijä, että saan sen viestin perille ihan hyvin, mutta sitten se mun viestintä ei välttämättä aina ole -- niin tarkoituksenmukaista, tai mun saattaa olla vaikea lukea sitä tilannetta tai joskus haluan tosi nopeasti mennä eteenpäin --.” (H2)

Toisaalta etätyössä teknologiavälitteisyys voi jopa paremmin mahdollistaa odottamisen periaatteen toteutumisen. Aineistosta käy ilmi, kuinka videopuheluissa mikrofonit saatetaan pitää kiinni toisen puheenvuoron ajan ja omaa vuoroa pyydetään viittaamalla virtuaalisesti. Tämä ikään kuin pakottaa osallistujat odottamaan. Odottaminen on myös sitä, että pidättyy muodostamasta oletuksia, arvioita ja varmoja mielipiteitä (Isaacs 2001a, 376). Koska etänä tapahtuva vuorovaikutus haastaa nonverbaalin informaation, kuten ilmeiden ja eleiden tulkitsemista, työntekijät myös näkevät enemmän vaivaa siinä, että he pysähtyvät miettimään muiden ajatuksia ja tunteita ennen kuin tekevät lopullisia päätelmiä.

”Olen itsekin törmännyt siihen, että olen miettinyt, että onko tuo nyt vihainen mulle, kun hän käytti tuollaista sanaa. Vaikka se olisi vain sen toisen tyyppin tapa kommunikoida.” (H3)

”Toisaalta täytyy olla valppaampi siinä muiden ajatusten ja tunteiden tulkitsemisessä ja muistaa se, että tämä on se etäkonteksti, jossa mulla ei ole sitä kaikkea nonverbaalia informaatiota, mitä muuten ehkä olisi.” (H2)

4.3 Kunnioita

Teknologiavälitteinen työ haastaa myös kunnioituksen periaatteen toteutumista, kun läsnäoloa ei juurikaan valvota. Dialogi ei toteudu, jos tiimin jäsenet eivät ota aktiivisesti ja tasapuolisesti osaa keskusteluun. Isaacsin (2001a, 123) mukaan kunnioittaminen on sitä, että tunnustaa muiden oikeuden olla olemassa. Kun vuorovaikutustilanteeseen ei keskity, vaan puuhailee esimerkiksi samalla muiden työtehtävien parissa, ei myöskään pysty osoittamaan kunnioitusta toista ja tämän ajatuksia kohtaan. Aidossa dialogiprosessissa sen sijaan tulisi vallita keskinäisen kunnioituksen ja kypsyyden tunnelma, joka vaikuttaa kaikkiin osallistujiin (Isaacs 2001a, 127). Työntekijä voi tuntea turhautumista, jos hän kokee jäävänsä itse vailla kunnioitusta:

”No eihän ikinä etänä kukaan voi valvoa et joku on niin kuin mukana, nehän voi tehdä mitä sattuu. -- Mitä pidempi se palaveri on, vaikka kaksi tuntia, tai on jotain informaatiota etänä... niin kuin ennen vanhaan infotilaisuudet pidettiin paikan päällä, niin harvemmin siellä kukaan nukkui. Mutta se on täydellisen mahdoton tietää, mitä toinen tekee, kun pidetään informaatiotilaisuutta tai jotain pidempää palaveria, et kyllähän siinä se valvonta tai miksikö sitä voisi sanoa, niin eihän sellaista ole.” (H1)

Etäkontekstissa kunnioitusta osoitetaan pohtimalla omia sanavalintoja tarkemmin, sillä työntekijät tunnistavat, kuinka teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa tulee helpommin väärinymmärryksiä. Etenkin sähköpostin käyttö voi lisätä väärinymmärryksiä, sillä kirjoitetusta viestistä puuttuu kaikki nonverbaalinen viestintä, kuten ilmeet ja eleet. Tutkitusti myös videopuhelussa saattaa ihmisestä välittyä kylmempi kuva kuin mitä kasvokkain tavatessa. (Hayward 2002, 40–41.) Kunnioittaminen onkin myös toisten rajojen huomioon ottamista (Isaacs 2001a, 126). Dialogissa asioita tulee pystyä tuomaan rohkeasti esille, mutta samalla huomioon tulee ottaa toisten näkökulmat ja tunteet. Etäkontekstissa tämä korostuu entisestään.

”Että se, miten asioita ilmaisee, pitää tavallaan itse kiinnittää itsessään huomiota siihen, miten asiat ilmaisee; ei kai nämä kuulosta töykeiltä.” (H3)

Tutkimusten mukaan erilaisuutta siedetään virtuaalisessa työskentelyssä huomattavasti enemmän kuin tavallisesti (Vilkman 2016). Aineiston perusteella etätyöntekijät suhtautuvat kuitenkin erilaisuuteen ja eriäviin mielipiteisiin hyvin. Kunnioittavassa dialogissa keskusteluyhteys säilyy, vaikka osallistujat olisivatkin eri mieltä toistensa kanssa (Isaacs 2001a, 125). Aineistossa korostuukin se, kuinka kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tuoda julki omia mielipiteitään hyvässä ja arvostavassa ilmapiirissä. Tämä lähenee myös Syväsen ym. (2015, 189) kuvausta demokraattisesta dialogista, jossa kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia, ja jokaisella on mahdollisuus osallistua keskusteluun sekä esittää myös erilaisia mielipiteitä. Aineiston perusteella etätiimeissä ristiriitatilanteet ratkaistaan yhteisymmärryksessä, ja joskus haastava vuorovaikutustilanne on jopa lisännyt työntekijöiden välistä arvostusta, kun se on onnistuttu selvittämään kunnioittavalla ja kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Tällöin voidaan jo puhua aidosta dialogista, joka on lisännyt ymmärrystä ja luonut yhteisiä merkityksiä (Isaacs 2001a, 33).

”Meillä on kyllä ollut, mun mielestä, keskinäinen luottamus, että kaikki on pystynyt tuomaan niitä eriäviä mielipiteitä esille.” (H3)

” -- mutta voin sen verran sanoa, että jos kaksi on jotain mieltä ja yksi jotain mieltä, niin kyllä siinä on aina pyritty löytämään sellainen ratkaisu, joka tyydyttäisi kaikkia tai kompromissi. Niin siinä mielessä erilaisuutta siedetään tai tällaisissa tilanteissa edetään ihan hyvin.” (H2)

Työntekijät siis arvostavat kollegoitaan ja kunnioittavat näiden näkemyksiä. Kun kunnioitamme jotakuta, hyväksymme, että voimme oppia häneltä jotain (Isaacs 2001a, 126). Aineiston perusteella työntekijöillä on selvä halu oppia muilta, mutta vertaisoppimisen tavoite jää kuitenkin paikoin täyttymättä. Aineistosta käy ilmi, kuinka etätyöympäristössä vuorovaikutus on jonkin verran rajoittunutta, kun vapaamuotoista keskustelua ja arjen pieniä kohtaamisia on vähemmän. Etätyölle onkin tyypillistä, että vuorovaikutusta on vähemmän ja se on myös muodoltaan virallisempaa (Vilkman 2016). Tämän vuoksi työntekijät arvostavatkin mahdollisuuksia vaihtaa vapaasti kuulumisia esimerkiksi palavereiden alussa. Avoimen dialogin takkuaminen sen sijaan aiheuttaa sen, että piilevää tietoa ja osaamista ei pystytä valjastamaan organisaation yhteiseen käyttöön (Stähle & Grönroos 1999, 93). Etätyössä dialogin täysi potentiaali voi jäädä herkemmin saavuttamatta, kun ihmisiin kuvaruutujen takaa ei pääse tutustumaan henkilökohtaisemmin. Tällöin keskustelu voi jäädä hyvin ratkaisu- ja tavoiteorientoituneeksi sen sijaan, että otettaisiin huomioon myös ihmiset ja heidän ajatuksensa, tunteensa ja tarpeensa.

”Se, että on kymmenen ihmistä jossain kertomassa, lyhyesti tekemisissä jossain, niin ei se ole sama asia, kun puhuu yhden ihmisen kanssa vaikka puoli tuntia. Eli semmoinen tietynlainen, minun mielestäni sellainen tietynlainen näkyvyys tai kerros siitä jää pois, ja siitä tulee sellainen teknillis-suorittamiskeskeinen enemmän.” (H1)

4.4 Puhu suoraan

Aineiston perusteella etätyö ei näyttäydä esteenä suoran puheen tuottamiselle. Suora puhe on aidon itsensä ja aitojen tunteidensa ilmaisua (Isaacs 2001a, 376). Haastateltavat kaikki kokevat, että he voivat olla omia itsejään omassa lähitiimissään ja tuoda esille rohkeasti myös poikkeavia näkemyksiä. Suora puhe ei kuitenkaan ole sitä, että voi sanoa mitä tahansa, mitä mieleen juolahtaa (Isaacs 2001a, 170). Etätyössä tämän tunnistaminen on kenties jopa helpompaa, kun omia sanomisia tulee mietittyä tarkemmin mitä ehkä vielä vapaamuotoisemmassa keskustelussa paikan päällä työpaikalla vaikkapa kahvipöydässä.

”Kyllä mä sen oman mielipiteeni tuon kyllä esille, jos se poikkeaa. Myös sellaisissa tilanteissa, jos se poikkeaa muista mielipiteistä.” (H2)

Aineistosta kuitenkin välittyy se, kuinka suora puhe on helpompaa tuttujen ihmisten kanssa. Uudessa ryhmässä uusien ihmisten kanssa on helposti varautuneempi, kun taas jo tutuksi tullessa tiimissä tulee rohkeammin ilmaista omia mielipiteitään. Tutkitusti virtuaalinenkin työ sujuu sitä paremmin, mitä tutumpia työntekijät ovat toistensa kanssa. Etätyö haastaa yhteisöllisyyttä, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen, mikä taas voi haitata tiimin yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016.) Tämä näkyy myös siinä, kuinka hyvin työntekijät omassa tiimissään uskaltavat ilmaista itseään ja esittää eriäviäkin mielipiteitä. Suoraan puhumisen periaate toteutuukin parhaiten tutussa ja turvallisessa ilmapiirissä.

”Kun taas meillä on hyvä tiimihenki, etenkin sen meidän tiimin kesken on “safe space” tai turvallinen ilmapiiri. Se on meille sellainen paikka, että voimme aika vapaasti puhua ja kertoa vaikka, jos jokin harmittaa tai on ollut jotain ristiriitoja tai mitä vaan.” (H3)

Toisaalta suoraa puhetta haastaa etätyössä jopa liika varovaisuus omien ajatusten sanoittamisessa muille. Työntekijät tarkkailevat etäyhteyksin tarkemmin niin muiden kuin omaakin käyttäytymistä, kun sanattomia vihjeitä ja eleitä on vaikeampi huomata. Suora puhe vaatii kuitenkin rohkeutta ilmaista sen, mitä on tarpeen ilmaista, välittämättä muiden odotuksista (Isaacs 2001, 167). Tutussa lähitiimissä tämä onnistuu työntekijöiltä paremmin, mutta toisaalta esimerkiksi rakentavan palautteen antamisessa ollaan hyvin varovaisia. Tämä voi kuitenkin estää syvällisemmän dialogin syntymistä sekä haastaa kehitystä ja oppimista, mikä voisi seurata vaikean keskustelun läpikäymisestä.

”Ehkä olen itse vähän huono kuitenkin antamaan sellaista rakentavaa palautetta. Sen yrittää aina sanoittaa niin kauniisti, ettei kukaan vaan voisi pahoittaa mieltä siitä. Siinä ehkä on vielä oppimista minulla.” (H3)

Työntekijät tunnistavat myös oman työkokemuksen vaikutuksen siinä, kuinka suoraan uskaltaa puhua. Kokemus tuo itsevarmuutta omasta ammatillisesta osaamisesta, jolloin on myös rohkeampi ilmaisemaan itseään. Osa haastateltavista on ollut uudessa tehtävässä ja vieraammassa tiimissä alkuun hiljaisempia, ja enemmän seuranneet keskustelua sivusta. Itseluottamuksen kartuttua suora puhe on kuitenkin tullut helpommaksi. Myös Isaacs (2001a, 170) pitää itseluottamusta suoran puheen mahdollistajana, joka tuo voimaa ja päättäväisyyttä. Voidakseen puhua suoraan pitää uskoa itseensä ja siihen, että omilla ajatuksilla on arvoa (Isaacs 2001a, 170).

4.5 Tulosten yhteenveto

Aineiston perusteella teknologiavälitteinen etätyö sekä mahdollistaa että haastaa dialogisuuden periaatteiden toteutumisen. Esimerkiksi läsnä oleminen voi olla vaikeampaa etänä, kun työympäristössä on enemmän mahdollisia häiriötekijöitä, ja omaa tekemistä ei juurikaan voida valvoa. Tällöin etenkin keskittyminen muiden kuuntelemiseen saattaa herpaantua. Toisaalta odottamisen periaate voi toteutua jopa paremmin etätyössä, kun virtuaalisissa kokouksissa otetaan usein puheenvuoro viittaamalla, ja muutoin mikrofoneja pidetään kiinni. Tiimeissä suhtaudutaan lähtökohtaisesti kaikkiin kunnioittavasti, ja myös erilaisuutta pidetään rikkautena. Tämä edistää dialogisuuden toteutumista ja tasa-arvoista kanssakäymistä. Toisaalta valvonnan puute etätyössä antaa kuitenkin mahdollisuuden niin sanotulle ”multitaskaukselle” eli muiden asioiden hoitamiselle samaan aikaan, kun osallistuu oman tiimin tapaamiseen. Tämä osaltaan haastaa kunnioittamisen periaatteen toteutumista vuorovaikutustilanteessa. Kaikki työntekijät kuitenkin kokevat, että he voivat puhua suoraan tiimiläisilleen silloinkin, kun on erimielisyyksiä. Aito dialogi vaatii sen, että pystyy kyseenalaistamaan sekä omia että toisten näkemyksiä. Haastateltavat pohtivat omaa toimintaansa syvällisesti, mikä antaa myös viitteitä itsereflektion toteutumisesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Aluksi palataan tutkimuskysymykseen ja pohditaan sitä, miten dialogisuus toteutuu työntekijän lähitiimissä etätyössä. Lisäksi esitellään erilaisia syitä sille, miksi dialogisuuden periaatteiden toteutumisessa on paikoin myös haasteita. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen käytännön sovelluksia, jotka konkretisoivat dialogisuuden toteuttamista työelämässä. Tämä osio voi myös tarjota ajateltavaa niille, jotka pohtivat vuorovaikutuksen tukemista teknologiavälitteisessä etätyössä. Lopuksi vielä käydään läpi monipuolisesti tutkimuksen rajoitteita sekä erilaisia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten dialogisuus toteutuu työntekijän lähitiimissä etätyössä. Kuten aiemmin argumentoitu, dialogisuuden tutkiminen on tärkeää, sillä se auttaa ymmärtämään ryhmän vuorovaikutusprosesseja ja avaa uusia näkökulmia siihen, miten läsnäolon ja yhteisöllisyyden kokemukset mahdollistuvat työssä. Koska dialogisuutta ei ole aiemmassa tutkimuksessa liitetty etätyön kontekstiin, tarjoaa tämä tutkimus uutta tietoa siitä, miten dialogisuus toteutuu teknologiavälitteisessä etätyössä. Täten tutkimus toimii myös pohjana tulevalle jatkotutkimukselle. Analyysin perusteella Isaacsin (2001a) dialogisuuden periaatteet soveltuvat dialogisuuden toteutumisen tarkasteluun myös teknologiavälitteisessä etätyössä.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan dialogisuus näyttäytyy monitahoisena ilmiönä, jota etätyö sekä mahdollistaa että haastaa. Parhaimmillaan teknologiavälitteisessä työssä voi kokea aitoja kohtaamisia ja yhteenkuuluvuutta, jolloin syntyy myös tasa-arvoista dialogia. Koska vuorovaikutuksen laatua tutkittiin työntekijöiden omassa lähitiimissä, palautuu kysymykset dialogisuuden toteutumisesta myös pitkälti siihen, kuinka läheiseksi ja turvalliseksi työntekijät oman tiimensä kokevat. Virtuaalinen työ sujuu lähtökohtaisesti sitä paremmin, mitä tutumpia työntekijät ovat toistensa kanssa (Vilkman 2016). Tutkimuksen analyysin mukaan etätyöntekijät pitävät pääasiassa vuorovaikutusta oman lähitiiminsä kanssa mutkattomana, ja he voivat olla myös omia aitoja itsejään töissä. Tämä luo

paremmat lähtökohdat dialogisuuden toteutumiseksi, sillä dialogi vaatii osallistujilta avoimuutta ja itsevarmuutta.

Dialogin avulla voidaan esimerkiksi tukea innovatiivisuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä tieto- ja teknologiaperusteisessa työssä (Syvänen ym. 2012, 11, 36). Koska tämän tutkimuksen tulosten mukaan etätyö paikoin haastaa dialogisuuden toteutumista, tulee vuorovaikutuksen laatuun kiinnittää erityistä huomiota. On kuitenkin keskeistä tuoda esille, kuinka se, ettei dialogisuus aina toteudu teknologiavälitteisessä työssä, tee etätyöstä sen huonompaa työmuotoa. Isaacs (2001a) on havainnoinut lukuisia erilaisia työyhteisöjä, joissa työskennellään fyysisesti samalla työpaikalla, ja yhtä lailla huomannut niissä puutteita mitä tulee dialogisuuden ilmenemiseen. Lisäksi on hyvä muistaa, ettei dialogi aina välttämättä ole tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi kriisitilanteet vaativat usein hyvin nopeaa reagointia ja päätöksentekoa, jolloin syvällisen yhteistyöprosessin sijaan kaivataan enemmän vahvaa johtamista.

Etätyölle tyypillinen vähäinen vuorovaikutus haastaa myös yhteisöllisyyden kokemista (Vilkman 2016). Tämä näkyy tutkimuksen aineistossa arkipäiväisten kohtaamisten ja vapaamuotoisen keskustelun kaipuuna, kun toisiin ihmisiin haluttaisiin tutustua henkilökohtaisemmin. Vapaamuotoinen keskustelu voisi herkemmin johtaa aidon dialogin syntymiseen, kun ihmiset voivat avoimemmin jakaa ajatuksiaan sekä keskustella heitä kiinnostavista aiheista. Analyysi osoittaa, kuinka etäpalaverit saattavat herkemmin jäädä mekaanisiksi työkatsauksiksi, joissa käydään vuorollaan kunkin tiimin jäsenen viimeaikaiset työasiat, jolloin aito vuorovaikutus jää uupumaan. Dialogissa tulisi kommentoida toisten huomioita, nostaa esille kehittämiskohteita ja kysyä muiden mielipidettä.

Tämän tutkimuksen perusteella etätyö ei kuitenkaan näyttäytyä esteenä dialogille. Yllättäen teknologia voi jopa auttaa dialogisuuden toteutumista, kun esimerkiksi videopuheluissa oleva virtuaalinen viittaustoiminto edellyttää osallistujia odottamaan. Isaacs (2001a, 376) viittaa odottamisen periaatteella juuri siihen, että pidättyy muodostamasta oletuksia, arvioita ja varmoja mielipiteitä. Teknologiset sovellukset voivat kuitenkin lisätä väärinymmärryksiä, sillä esimerkiksi kirjoitetusta viestistä puuttuu kaikki nonverbaalinen viestintä, kuten ilmeet ja eleet (Hayward 2002, 40). Tämän vuoksi työntekijät pohtivatkin enemmän sekä oman että muiden viestin sisältöä. Dialogissa on keskeistä keskittyä tulkitsemaan sekä omia että toisten ajatuksia ja tunteita. Analyysin perusteella tämä korostuu kuitenkin entisestään teknologiavälitteisessä etätyössä, kun nonverbaalia informaatiota on saatavilla rajoitetusti.

Omien ajastusten ilmaisun pohtiminen voidaan nähdä myös esimerkkinä kunnioittamisen periaatteen toteutumisesta. Työntekijät arvostavat tiimiläisiään, eivätkä luonnollisesti halua loukata sanomisillaan ketään. Kunnioittaminen on toisten rajojen huomioon ottamista ja olemassaolon oikeutuksen antamista (Isaacs 2001a, 123, 126). Etätyö paikoin myös haastaa kunnioittamisen periaatteen toteutumista, sillä vuorovaikutustilanteissa on vaikea arvioida kenenkään läsnäoloa. Jos vielä mikrofonit ja kamerat pidetään kiinni tiimin tapaamisten aikana, saattaa se vaikeuttaa keskittymistä ja houkutella muiden asioiden tekemiseen samanaikaisesti. Tällöin Isaacsin (2001a) dialogin lähtökohdat yhdessä ajattelemisesta ja tekemisestä eivät toteudu.

Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, kuinka etätyössä on myös saavutettu avointa keskustelua ja jaettuja kokemuksia. Parhaimmillaan etätyöntekijät ovat onnistuneet selvittämään vaikean ristiriitatilanteen yhteisymmärryksessä, mikä on luonut pystyvyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Tutkimuksen lähtökohdaksi määriteltiin aiemmin Syväsen ym. (2015, 9) näkemys: ”Dialogi on enemmän kuin pelkkä keskustelu tai väittely. Dialogi on parhaimmillaan syväkuuntelua, yhdessä ajattelua, ongelmanratkaisua ja yhdessä oppimista. Dialogin lähtökohtana on osapuolten välinen kunnioitus ja tasa-arvo.” Vaikka etätyö myös haastaa dialogia, osoittaa tämä tutkimus, kuinka työntekijät pyrkivät teknologiavälitteisessä työssä osoittamaan arvostusta ja kunnioitusta sekä oppimaan tiimensä jäseniltä. Etätyöntekijät kompensoivat teknologian luomia rajoitteita toimimalla parhaimmillaan ajatusten ja tunteiden tulkkeina edistäen tasa-arvoista keskustelua ja yhdessä ajattelemista.

5.2 Tutkimustiedon soveltaminen

Dialogisuuden toteuttamisesta etätyössä voi olla monenlaista hyötyä. Teknologia kuluttaa työntekijöitä, minkä vuoksi kaivataan enemmän tilaa uudistumiselle, ongelmien ratkaisemiselle ja yhdessä ajattelulle (Syvänen ym. 2019, 205). Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, kuinka etätyöntekijät kaipaavat erityisesti aitoja kohtaamisia ja tilaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Etätyössä tyypillisesti vuorovaikutuksen vähäisyys rajoittaa yhteisöllisyyden kokemusta ja tekee vuorovaikutuksesta virallisempaa (Vilkman 2016). Aineiston perusteella vuorovaikutusta määrittää myös kiire. Kun töitä ja käsiteltäviä asioita on paljon, ei jää yksinkertaisesti aikaa laajemmalle keskustelulle. Johtajien tulisi kiinnittää huomiota työtehtävien kohtuulliseen määrään ja luoda mahdollisuuksia pysähtymiselle myös kiireen keskellä. Esimerkiksi päättyneiden projektien jälkeen olisi tärkeä käydä yhteisesti läpi prosessin kulku ja reflektoida omia onnistumisia sekä

epäonnistumisia ja antaa tilaa kaikkien näkemyksille. Tällaiset tilaisuudet ovat erityisen tärkeitä myös työyhteisön oppimisen kannalta.

Sen sijaan dialogin takkuaminen aiheuttaa sen, ettei piilevää tietoa ja osaamista pystytä valjastamaan työyhteisön jäsenten yhteiseen käyttöön (Stähle & Grönroos 1999, 93). Yksi keino lähestyä dialogia onkin nähdä se oppimisprosessina. Tämä lähentelee myös Scheinin (1993) näkökulmaa dialogista yhdessä tapahtuvana ongelmanratkaisuna ja oppimisena. Tutkimuksen aineiston perusteella etätyöntekijät arvostavat vertaisoppimista, mutta sen toteutumisessa käytännössä on haasteita. Esimerkiksi palautteenantokanavat ovat hyvin rajalliset, kun etätyössä palautetta ei voi samalla tavalla antaa vapaamuotoisesti vaikkapa kahvipöytäkeskusteluissa. Kehityskeskusteluiden lisänä muut kanavat monipuolistaisivat keinoja saada ja antaa palautetta. Dialogisen johtamisen oppien mukaisesti esihenkilön tulisi osata antaa rakentavaa palautetta avoimessa keskustelussa työntekijän kanssa (Syvänen ym. 2015, 78).

Analyysin perusteella myös tiimin koolla näyttää olevan vaikutusta dialogisuuden toteutumiseen etätyössä. Mitä suurempi lähitiimi on, sitä vaikeampaa on käydä syvällistä vuoropuhelua. Suuressa tiimissä usein esihenkilö johtaa keskustelua ja jakaa puheenvuoroja sekä huolehtii asialistan etenemisestä. Pienemmässä tiimissä sen sijaan puheenvuoroja otetaan vapaammin, mikä synnyttää enemmän myös vapaamuotoista keskustelua. Lisäksi suuri tiimikoko saattaa vaikuttaa keskittymiseen ja kuuntelemiseen, sillä useiden ihmisten puheenvuoroja on raskaampi seurata. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin ehdottaa, että virtuaalisten tiimien koko on hyvä pitää melko pienenä, alle kymmenen hengen tiimeinä. Tämä voisi helpottaa ja nopeuttaa vuorovaikutusta sekä lisätä yhteisöllisyyden kokemusta. Pienessä ja tiiviissä tiimissä muut jäsenet tulevat tutummaksi, mikä taas aineiston mukaan auttaa esimerkiksi suoran puheen ilmaisussa.

Keskittyminen dialogisuuden ilmenemiseen voisi tarjota etätyöntekijöille läsnäolon, pysähtymisen ja yhteisymmärryksen kokemuksia. Yhteisöllisyyden kokemista ja tulkintojen tekemistä etätyössä edistäisi ensinnäkin kameroiden pitäminen auki tiimin palavereissa. Tällöin nonverbaalia informaatiota olisi saatavilla enemmän, ja myös läsnäoloa olisi helpompi tarkkailla. Lisäksi tapaamisten alkuun tai loppuun voidaan varata oma aikansa vapaamuotoiselle keskustelulle, jossa työntekijät voivat nostaa esille tarpeelliseksi kokemiaan työasioita sekä jakaa myös muita pieniä arjen iloja ja suruja. Hyvä johtaja myös johtaa esimerkillään. Dialoginen johtaja pyrkii itse olemaan läsnä, kuuntelemaan syvällisesti ja toimimaan tasa-puolisesti sekä luotettavasti (Syvänen ym. 2015, 53). Aito dialogi voi toteutua vain, kun kaikki keskustelun osanottajat antavat sille oman panoksensa.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Yksi tutkimuksen rajoitteista on sen pieni otanta. Kandidaatintutkimuksen aikaresurssit ovat rajalliset, minkä vuoksi aineisto koostuu kolmesta etätyöntekijästä. Tämän kokoisesta tutkimusjoukosta ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä. Toisaalta laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole lähtökohtaisesti tehdä yleistyksiä, vaan pyrkiä kuvaamaan käsiteltävää ilmiötä. Tässä tehtävässä tutkimus onnistuu hyvin, sillä tutkimuksen aineisto vastaa tutkimuskysymykseen ja tarjoaa monipuolisesti tietoa dialogisuuden ilmenemisestä etätyön kontekstissa tutkittavan lähitiimissä.

Toisaalta teemahaastattelurunko on ohjannut vahvasti aineiston muodostumista. Haastattelukysymykset eivät koskeneet suoraan dialogin toteutumista, vaan yleisesti vuorovaikutuksen määrää ja laatua etätyössä työntekijän lähitiimissä. Tällöin voidaan kyseenalaistaa se, onko aineistosta mahdollista löytää kuvauksia dialogisuuden ilmenemisestä. Valinta oli kuitenkin tarkoituksenmukainen, koska pyrkimyksenä oli kerätä laajemmin tietoa ilmiöstä ja tuoda siihen teorian tuki vasta analyysivaiheessa. Tutkimusprosessia ohjasi siis teoriaohjaava lähestymistapa, jossa teoria liitettiin aineistoon vasta myöhemmin. Lisäksi haastateltavat olisivat voineet lähtökohtaisesti tulkita dialogin sanana hyvin eri tavoin, jolloin sen käyttäminen haastattelukysymyksissä ei olisi tuonut lisäarvoa aineistoon. Nyt tulkinnat dialogisuuden ilmenemisestä voitiin sen sijaan tehdä huolellisesti teoriaan nojaten.

Lisäksi tämän tutkimuksen tarkastelussa on huomioitava se, kuinka dialogisuuden periaatteet voivat toteutua hyvin piilevästi, jolloin kaikkia mahdollisia dialogin piirteitä ei ilmene aineistossa. Vuorovaikutus ilmiönä on hyvin monitahoinen ja alati muuttuva, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jää aina myös joitain asioita. Laadullinen teemahaastattelumenetelmä myös rakentuu tutkittavien yksilöllisten kokemusten varaan, jolloin näkökulma on aina jossain määrin subjektiivinen. Tutkimusmenetelmä myös vaati haastateltavilta kykyä tarkastella oman lähitiimin vuorovaikutusta kokonaisuutena sekä taitoa reflektoida omaa viestintää. On mahdollista, että tutkittava on tarkastellut esimerkiksi omaa toimintaa joko liian lempeästi tai turhan kriittisesti. Toisaalta haastateltavien kokemukset vuorovaikutuksen laadusta etätyön kontekstissa olivat kuitenkin pitkälti yhdenmukaiset, vaikka haastateltavat olivat eri ikäisiä, eri sukupuolta ja työskentelivät eri organisaatioissa.

Tutkimuksen perusteella ei voida vertailla etätyötä ja työpaikalla suoritettavaa työtä. Vaikka tutkimustulokset osoittavat, kuinka etätyö asettaa tiettyjä haasteita dialogisuuden ilmenemiselle, ei

siitä voidaan päätellä sitä, miten hyvin dialogisuus toteutuu perinteisessä työssä. Lisäksi on huomioitava, ettei runsas teknologian käyttö ole tänä päivänä tunnusomaista ainoastaan etätyölle, vaan ylipäänsä tieto- ja asiantuntijatyölle. Tutkimusasetelma ei kuitenkaan mahdollista eri työmuotojen vertailua. Sen sijaan tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata nimenomaan sitä, miten dialogisuus ilmenee etätyön kontekstissa työntekijän lähitiimissä. Täten oli mahdollista saada tietoa siitä, kuinka teknologiavälitteinen etätyö vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkossa olisi mielenkiintoista teettää vertaileva tutkimus dialogisuuden ilmenemisestä etätyössä ja työpaikalla suoritettavassa työssä. Tämän tyyppinen tutkimusasetelma voisi antaa myös tietoa siitä, mihin erityisiin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota tiimin vuorovaikutuksessa riippuen siitä, tapaako tiimin jäsenet kasvotusten vai eivät. Tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi saman organisaation kaksi erilaista tiimiä. Toisaalta tutkittaviksi voitaisiin myös valita saman tiimin jäsenet, jotka ovat esimerkiksi aiemmin tehneet yhdessä töitä samalla työn suorittamispaikalla ja myöhemmin siirtyneet etätyöhön.

Lisäksi tutkimusaiheesta voitaisiin toteuttaa tapaustutkimus, jossa seurataan pidempään tietyn tiimin toimintaa. Tällainen tutkimusasetelma tarjoaisi mahdollisuuden myös jonkin dialogisuutta kehittävän intervention testaamiseen. Interventio voisi tarjota työkaluja esimerkiksi Isaacsin (2001a) neljän dialogisuuden periaatteen toteuttamiseen omassa lähitiimissä. Interventioon kuuluisi muun muassa erilaisia ryhmässä tehtäviä harjoitteita sekä yhteisesti luotavat tiimin vuorovaikutuksen pelisäännöt. Tutkimus tarkastelisi siis dialogisuuden toteutumista tiimissä ennen ja jälkeen intervention. Tällainen tutkimusote tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, kuinka dialogisuutta on mahdollista edistää konkreettisesti työyhteisössä.

Tutkimusaiheesta voitaisiin teettää myös kvantitatiivinen lomaketutkimus. Tällöin tutkimuksen otanta voisi olla huomattavasti suurempi, sillä lomaketutkimus on usein melko nopea aineistonkeruumetodi. Lisäksi voitaisiin saavuttaa myös tilastollista yleistettävyyttä. Suuri otanta tarjoaisi mahdollisuuden vertailla erilaisten taustamuuttujien, kuten sukupuolen, iän ja koulutustaustan vaikutusta siihen, kuinka yksilö toteuttaa dialogisuutta työssään. Haasteena olisi kuitenkin luotettavien mittareiden muodostaminen. Kysely voitaisiin suunnata sekä työntekijöille että esihenkilöille, mikä tarjoaisi myös laajemman lähestymistavan ilmiöön. Olisi erityisen

mielenkiintoista tutkia dialogisuuden ilmenemistä etätyössä tiimin esihenkilöiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka teknologiavälitteinen etätyö toisaalta luo mahdollisuuksia dialogisuuden ilmenemiselle, mutta toisaalta myös haastaa aidon dialogin toteutumista. Seuraavaksi voitaisiin selvittää, millainen rooli tiimin esihenkilöllä on dialogisuuden tukemisessa. Dialogisuutta on käsitelty organisaatiotutkimuksen piirissä vasta vähän, joten tutkimuskentällä olisi sijaa vielä monenlaiselle tutkimukselle.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. (2000). *Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa*. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Cascio, W. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Hayward, A. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. *Team Performance Management*, 8(1/2), 39–48. <https://doi.org/10.1108/13527590210425077>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. (13. osin uud. laitos.). Tammi.
- Isaacs, W. (2001a). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. (Käänt. Maarit Tillman, Kauppakaari.) Isaacs, W. (1999.) *Dialogue and the Art of Thinking together. A Pioneering approach to Communication in Business and in Life*. Currency: Usa.
- Isaacs, W. (2001b). Toward on action theory of dialogue. *International Journal of Public Administration*, 24(7–8), 709–748.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Piha, & Poussa, L. (2012). *Dialogi: paremman työelämän puolesta*. Talentum.
- Salli, M. (2012). *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot*. Helsingin kamari.
- Schein, E. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, Ekonomia-sarja, Porvoo.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., & Tikkamäki, K. (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä: tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Työterveyslaitos.
- Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. (2019). Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistamista. Teoksessa Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) *Mihin työelämä on menossa?* (s. 171–215). Tampere University Press.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tuomivaara, S., Ropponen, A., & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Työterveyslaitos.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf , 5.5.2022.
- Valtioneuvosto 11297/2020 (2020). *Suositus etätöön käytöstä osana COVID-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä*. 13.08.2020.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Alma Talent.
- Weigand, E. (1994). *Concepts of dialogue: considered from the perspective of different disciplines*. M. Niemeyer.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset

Työskenteletkö yksityisellä, julkisella vai kolmannella sektorilla?
Mitä työnkuvaasi yleensä kuuluu? (esim. Millainen on tavallinen työpäiväsi?)
Työskenteletkö missä määrin etänä / työpaikalla?
Millaisia viestintäkanavia tavanomaisesti työpaikallasi käytetään?

Vuorovaikutus

Millaisena koet vuorovaikutuksen määrän lähitiimisi kanssa työssäsi?
Millainen on tyypillinen lähitiimisi palaveri tai kokous?
Mitä mahdollisuuksia / haasteita etätyö luo tiimin vuorovaikutukselle?
Miten läsnäolo / keskittyminen mahdollistuu vuorovaikutuksessa etäyhteyksin?
Millainen viestijä itse olet vuorovaikutustilanteissa lähitiimisi kanssa?
Miten kuvailisit esihenkilösi vuorovaikutustaitoja?
Miten kuvailisit esihenkilösi johtamistyyliä?

Tiedonkulun avoimuus

Otetaanko työntekijät mukaan päätöksentekoon tai ongelmanratkaisuun?
Haluaisitko tai tarvitsisitko enemmän tietoa joistain asioista, käytännöistä tai prosesseista?

Yhteisöllisyys

Millaiseksi kuvaillet lähitiimisi ilmapiiriä?
Miten työpaikallasi ratkotaan työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita?

Oppiminen ja kehittyminen

Millaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia sinulla on työssäsi?
Miten ja millaisissa tilanteissa saat / annat palautetta työstäsi?

Lopuksi

Miten kehittäisit etänä tapahtuvaa tiimin vuorovaikutusta?